

PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INFORMAR PUBLICIDAD

LAURA LUCÍA OBANDO RESTREPO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2007**

**PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA
INFORMAR PUBLICIDAD**

LAURA LUCÍA OBANDO RESTREPO

**Trabajo de Investigación para optar el título de pregrado en Ingeniería
Industrial**

**Directora
Esperanza López
Ingeniera Industrial
Profesora, Facultad de Ingeniería Industrial.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2007**

Nota de aceptación

Presidente de trabajo

Jurado

Pereira, 20 de diciembre de 2007

A mi padre por su esfuerzo y dedicación para ayudarme a adelantar mi carrera, a mi madre por su apoyo y ánimo continuo, a mis hermanos por su ayuda espontánea y a Dios como fuerza motivadora para no abandonar mis sueños. Considérenlo nuestro logro, porque sin su compañía y aliento no hubiera sido posible escalar este peldaño.

LAURA LUCÍA OBANDO RESTREPO

AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi agradecimiento al Señor Jorge Enrique Arcila, Director General de Informar Publicidad, por haberme elegido para dar inicio a este proceso de mejora continua en su organización, así como a su equipo de trabajo por la disposición y colaboración en todos los aspectos necesarios para el diseño de la propuesta.

A la Universidad Tecnológica de Pereira por la formación académica y personal durante los 5 años de duración de mi carrera, especialmente a la Ingeniera Esperanza López por orientarme en la estructuración del proyecto y al Ingeniero Juan Carlos Castaño Benjumea por su ánimo para seguir adelante en mi formación profesional.

Y a toda mi familia y amigos que con su apoyo y aliento incondicional, fueron soporte y ayuda para la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN.	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA.	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	14
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	14
2. DELIMITACIÓN.	15
2.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.	15
2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.	15
2.3 DELIMITACIONES DE RECURSOS.	15
3. OBJETIVOS.	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	16
4. JUSTIFICACIÓN.	17
5. MARCO REFERENCIAL.	18
5.1 MARCO TEÓRICO.	18
5.2 MARCO CONCEPTUAL.	22
5.3 MARCO LEGAL Y JURÍDICO.	24
5.4 MARCO SITUACIONAL.	24
6. DISEÑO METODOLÓGICO.	26
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	26

6.2 POBLACIÓN OBJETIVO.	26
6.3 ETAPAS DEL PROCESO.	26
7. INFORME DE RESULTADOS.	27
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL DE INFORMAR PUBLICIDAD.	27
7.1.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.	27
7.1.2 CONDICIONES LOCATIVAS.	28
7.1.3 VALORACIÓN DE CARGOS.	29
7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	32
7.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL-ORGANIGRAMA.	32
7.2.2 LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES.	34
7.2.3 ANÁLISIS DOFA.	35
7.2.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	43
7.3 PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO.	47
7.3.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.	47
7.3.2 MANUAL DE FUNCIONES.	48
7.3.3 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO	49
8. CONCLUSIONES.	57
9. RECOMENDACIONES.	59
10. BIBLIOGRAFÍA.	60
11. ANEXOS.	61

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Curva Salarial.	30
Figura 2. Organigrama identificado al iniciar el estudio.	33
Figura 3. Organigrama propuesto para ser implementado.	33

LISTA DE ANEXOS

	pág
ANEXO A. ANÁLISIS DEL CARGO DIRECTOR GENERAL.	61
ANEXO B. ANÁLISIS DEL CARGO ASISTENTE.	68
ANEXO C. ANÁLISIS DEL CARGO TELEMERCADERISTA.	73
ANEXO D. ANÁLISIS DEL CARGO MENSAJERO.	79
ANEXO E. VALORACIÓN DE CARGOS. CONCLUIDO EN JULIO DE 2007.	83
ANEXO F. PREMIO A LA CALIDAD LITOGRAFICA.	86
ANEXO G. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE INFORMAR PUBLICIDAD. CONCLUIDO EN MARZO DE 2007.	88
ANEXO H. MANUAL DE FUNCIONES DE INFORMAR PUBLICIDAD. CONCLUIDO EN NOVIEMBRE DE 2007.	89

RESUMEN

En las condiciones actuales del sector empresarial, donde los sistemas de información están caracterizados por una creciente automatización y donde el enfoque es hacia el cliente, las condiciones que impone el mercado son cada vez más competitivas, lo cual se traduce en la necesidad de lograr mejoras en los estándares de productividad, en la calidad y diseño de los productos, así como en la satisfacción del cliente como requisito fundamental para continuar en el mercado.

Las empresas de servicios no son ajenas a esta situación, por el contrario, deben dirigir todos sus esfuerzos a la optimización de su operación con el fin de superar las expectativas del cliente; por ello, los procesos administrativos se vinculan estrechamente con la estrategia de expansión de la empresa, donde el aumento de la eficacia y eficiencia, es determinante en la definición de metas y en la posición de la empresa en el mercado.

Esta nueva forma de visualizar la estrategia de los negocios, ha motivado la realización del presente trabajo, en donde se busca plantear la orientación y la filosofía de Informar Publicidad vinculada al perfeccionamiento de sus procedimientos administrativos y al soporte en las herramientas tecnológicas y organizacionales presentes en su entorno; en los que no sólo se evalúen sus aspectos internos, sino también todos aquellos relacionados con la visión que los clientes tienen de la empresa y de los servicios que ofrece.

SUMMARY

Under the current conditions of the business sector, where information systems are characterized by increasing automation and the approach is towards the customer, the conditions imposed by the market are becoming increasingly competitive, which results in the need for improvements in the standards of productivity, the quality and design of products and in customer satisfaction as a key requirement to stay on the market.

Service companies are not irrelevant to this situation; on the contrary, they should direct all their efforts to optimize its operation in order to exceed customer expectations; therefore, the administrative processes are closely connected with the expansion strategy of the company, where improving the effectiveness and efficiency is crucial in defining goals and the company's position in the market.

This new way of viewing the strategy of business, has led to the realization of this work, where seeks to raise the Informar Publicidad's orientation and philosophy linked to strengthen its administrative procedures and supported by technological tools and organizational present in the environment; where not only evaluate its internal, but also all those associated with the vision that customers have the company and the services offered.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mejoramiento de las prácticas administrativas busca obtener resultados productivos de la más alta calidad, no sólo con el fin de ofrecer el mejor producto sino también de brindar el mejor servicio integral a sus clientes, considerando que la empresa será evaluada fundamentalmente por la atención y servicio que proporcione, acompañado del producto vendido.

En el caso de Informar Publicidad, la necesidad de evaluar y mejorar las formas de trabajo y gestión para reorganizar su proceso comercial, ha sido determinada por su expansión; por lo tanto, la innovación en sus procesos administrativos persigue principalmente el adecuado manejo del recurso humano, la optimización en cuanto al desarrollo de sus actividades y el registro de la información que permita al administrador realizar una evaluación de las fortalezas y las debilidades de la organización derivadas de sus condiciones propias y ajenas, con el propósito de establecer el curso de acción para la consolidación de su posición en el mercado.

La administración es entendida como el conjunto de conocimientos sistemáticos e instrumentos que permiten la operación adecuada de las organizaciones, mediante modelos y metodologías definidas con el fin de incrementar su eficiencia. A partir de éste concepto, se ha estructurado el Modelo Administrativo de Informar Publicidad, ajustado a sus necesidades propias y a los resultados esperados de acuerdo a su funcionamiento, por medio de la interacción continua con los colaboradores de Informar Publicidad durante su operación, mediante entrevistas estructuradas de análisis ocupacional, sesiones de retroalimentación y acompañamiento directo.

Inicialmente, se realizó un diagnóstico y un acercamiento a los propósitos que tenía el fundador de la empresa a futuro, con el fin de plantear el rumbo y los resultados que se esperan alcanzar en el mediano y corto plazo por medio de la estructuración del direccionamiento estratégico de Informar Publicidad, el cual se fue modificando a lo largo del desarrollo de la propuesta.

El momento siguiente se refiere a la elaboración del manual de procesos y procedimientos, no simplemente como una recopilación de procesos, sino como una herramienta que ayuda en la toma de decisiones organizacionales en la medida que incorpora políticas, normas y condiciones claves para el correcto funcionamiento de la empresa, y que permite identificar el objetivo de cada actividad en la empresa, las limitaciones de responsabilidad y la mejor forma identificada hasta ahora de desarrollarla.

En un tercer apartado, se estructuró el manual de funciones como instrumento administrativo que determina y delimita el campo de acción de cada colaborador, brindando el conocimiento de su rol en la empresa de manera que los procesos de

comunicación, apoyo, integración y desarrollo sean mas efectivos. Su estructuración partió de los requerimientos reales de personal que se reconocieron con base en los procesos identificados y busca ayudarlo a la empresa en la planeación de la administración del recurso humano necesario para su funcionamiento.

Por último, se plantearon las condiciones generales de trabajo que ofrece Informar Publicidad a sus colaboradores en cuanto a remuneraciones e incentivos con base en las características de cada cargo, contrataciones buscando la opción más adecuada tanto para la empresa como para el colaborador, y condiciones locativas propendiendo por el bienestar físico y mental del colaborador durante la realización de sus actividades; todo esto, con el fin de brindar el mejor ambiente laboral y las condiciones más atractivas para el colaborador, de acuerdo a las expectativas generadas al integrarlo a Informar Publicidad.

Cabe anotar que el éxito de la puesta en práctica de la presente propuesta estará determinado por el compromiso del los directivos y por la integración de los colaboradores, de manera que toda la organización se apropie de este proceso que es el primer paso del reto de mejoramiento continuo que Informar Publicidad ha decidido asumir.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Informar Publicidad es una microempresa pereirana con 10 años de trayectoria en la región, la cual inicio como una unidad de negocio familiar y que en la actualidad está experimentando un crecimiento organizacional, como consecuencia de la aceptación en el mercado de su actividad comercial.

Sin embargo, la administración de sus recursos se ha realizado de manera empírica, sin establecer una metodología clara de funcionamiento, de manera que los procesos y procedimientos se desarrollan con base en las costumbres de los funcionarios que se vinculan con Informar Publicidad, presentando diferencias en su ejecución, en el aprovechamiento de sus recursos y en los resultados esperados de cada proceso.

Lo anterior, representa un obstáculo para su fortalecimiento empresarial por medio de la expansión, puesto que la carencia de un modelo administrativo basado y analizado según las necesidades y características de Informar Publicidad, no le permite evaluar con certeza sus procesos y por ende evita el perfeccionamiento de sus procedimientos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede Informar Publicidad establecer un Modelo Administrativo que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo evaluar la situación organizacional inicial de Informar Publicidad e identificar sus propósitos misionales?

¿Cómo desarrollar una estructura organizacional para Informar Publicidad que le permita mejorar la coordinación y el resultado del trabajo en equipo?

¿Cómo determinar la metodología ideal y las condiciones laborales adecuadas para el desarrollo de sus procesos?

¿Cuáles son los cargos necesarios en Informar Publicidad y el perfil idóneo para cada uno de ellos?

2. DELIMITACIÓN

2.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se realiza en la sede principal de Informar Publicidad en la ciudad de Pereira.

2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación y formulación del proyecto se desarrolla a partir de enero de 2007 hasta noviembre del mismo año.

2.3 DELIMITACIONES DE RECURSOS.

Para la realización del proyecto se destinó una ayuda mensual de mantenimiento, se proporcionaron todos los implementos de papelería necesarios.

Las limitaciones se refieren a la recolección de la información, por la insuficiencia de tiempo disponible para el desarrollo del proyecto tanto de directivos como de colaboradores, así como por la restricción para el acceso a la información histórica, bien fuera por motivos de seguridad o por dificultades de agrupación. Además se presentaron restricciones en cuanto al uso de computadores, pues los equipos disponibles para la documentación hacían parte de procesos administrativos en la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta de modelo administrativo mediante el proceso de Desarrollo Organizacional para la empresa Informar Publicidad.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un diagnóstico general sobre la situación encontrada en la empresa.
- Definir el Direccionamiento Estratégico de la empresa.
- Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos.
- Elaborar el Manual de Funciones.
- Estudiar las condiciones laborales recomendables en Informar Publicidad.
- Formular la propuesta de modelo administrativo para Informar Publicidad.

4. JUSTIFICACIÓN

Es de gran importancia para las organizaciones tener una definición clara de su propósito y de la forma en la que desarrollan las actividades para lograrlo, con el fin de poseer un parámetro para mejorar sus métodos y medir sus resultados; en el caso de Informar Publicidad, la ausencia de ellos le ha llevado a implementar procesos sin una evaluación adecuada de su conveniencia y no se ha apreciado la importancia de la implementación de acciones que podrían haber beneficiado a la compañía, esto intensifica el riesgo de perder excelentes oportunidades de negocio en la actividad propia de Informar Publicidad, que muestra una aceptación satisfactoria en el mercado actual y posibilidades de crecimiento hacia otros nichos de mercado.

Como una empresa que se encuentra en proceso de crecimiento, el desarrollo de este proyecto le ayudará a lograr una administración eficiente de sus recursos y a abordar los problemas de decisión a los que se enfrentan los dirigentes de las organizaciones en su día a día; en este aspecto, la administración juega su papel en cuanto a los procesos que ofrece para descubrir, analizar y resolver cada problema específicamente, entendiendo que la diversidad de las situaciones a las que deben hacer frente los administradores es tan amplia que, además de las técnicas y los conocimientos administrativos, se necesita personas con características de liderazgo y capacidades de abordar la complejidad de las situaciones de manera analítica y propositiva.

Cabe anotar que, la existencia del gran número de factores que se interrelacionan de manera diferente según las características individuales de cada situación y la diferencia de la naturaleza de las variables que intervienen, impiden que la administración ofrezca un modelo fijo de solución e involucra un alto nivel de incertidumbre en cuanto a los resultados esperados, es por ello que esta propuesta de modelo administrativo será de utilidad en la medida que se vea como una herramienta de apoyo, que debe ser adecuada y adaptada según los desafíos futuros de la organización, con base en el análisis y el criterio de administradores inteligentes, bien preparados y comprometidos con el éxito de la empresa.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Como es sabido, desde la formación de los grupos humanos, cuando los individuos empezaron a especializarse en tareas propias de la comunidad, hasta la creación de los grandes complejos sociales-industriales que existen hoy en día, las técnicas y estrategias administrativas como formas de organización de las actividades humanas se hicieron indispensables en los procesos productivos, económicos y sociales.

La administración ha sido objeto de influencia de la filosofía, Sócrates planteaba que la diferencia entre manejar una familia y administrar el poder público radicaba en el tamaño de cada una, definía la administración como una “habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia...principio de Universalidad, los deberes de los directores, independientemente del campo de su actividad, suelen ser muy similares”¹. Siguiendo esta tendencia, Platón y Aristóteles desarrollaron sus ideales alrededor de la administración pública, como problema fundamental de la época. Con el transcurso del tiempo, otros pensadores como Francis Bacon, Tomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau, Karl Marx y Friedrich Engels propusieron teorías que enfatizaban en la necesidad de distinguir las atribuciones y responsabilidades que correspondían al administrador público y las referentes al pueblo, fue así como se originó la división que dio inicio a las prácticas y cursos de acción diferentes para el logro de los objetivos públicos y de los objetivos privados.

La iglesia Católica fue una de las primeras instituciones que implementó de manera formal la utilización de métodos administrativos, como consecuencia de la complejidad generada por su tamaño y por el control ejercido desde un poder central hacia varias divisiones dispersas geográficamente y que además desarrollaban diferentes actividades, pues no sólo prestaba servicios religiosos a la comunidad, sino que también se encargaba de la educación y de la organización de centros de salud y ayuda social. Lo primero que se identifica son aspectos relacionados con la administración de personal, en cuanto a la asignación de la autoridad y la delimitación de las responsabilidades, posteriormente se involucra aspectos financieros con el fin de lograr un adecuado registro de los ingresos y egresos de la iglesia. En un sentido similar, pero con propósito diferente, las instituciones militares también desarrollaron sus esquemas organizacionales que influenciaron fuertemente las teorías administrativas, con

¹ Fernández Ríos Manuel. Eficacia Organizacional, 1997. p.79.

líneas de mando en las que cada individuo está subordinado a una sola autoridad, los métodos de planeación, la definición de estrategias y tácticas de ejecución, los métodos de control y la distribución de recursos, entre otras prácticas claramente definidas en la administración de los ejércitos; el tratado sobre la guerra y los principios de guerra titulado “De la guerra”, escrito por el general prusiano Carl Von Clausewitz, es el ejemplo mas latente de esta situación, a pesar de que su interés era el campo militar, llegó a afirmar que “los negocios eran simplemente una especie de competencia humana muy parecida a la guerra y que, por lo tanto, sus conceptos eran aplicables a la administración de cualquier organización grande”², se considera la inspiración de teóricos de la administración quienes se basaron en sus conceptos para la adopción de métodos aplicados al campo industrial, el aporte principal que hizo a la teoría de la administración fue la idea de que “los administradores deben aceptar la incertidumbre y actuar a partir de un análisis y planificación exhaustivas para minimizar dicha incertidumbre”³, involucrando premisas de planificación cuidadosa para la formulación de objetivos, decisiones basadas en las probabilidades y no en la necesidad lógica, prepararse lo mejor posible para todos los eventos que pudieran suceder, de hecho, se anticipó a Taylor ante las decisiones basadas en la lógica y no en la intuición.

Muchos otros escritores hicieron referencia a conceptos administrativos durante el desarrollo de sus teorías en cuanto a legislación pública, económica y social, pero es a partir de la Revolución Industrial que el término empezó a tomar fuerza como objeto de estudio. Como bien es sabido, la Revolución Industrial implicó un cambio abrupto en la forma de producción manejada desde tiempos remotos, que impactó no sólo aspectos productivos en la industria, sino sociales, organizacionales y mercadológicos; lo que impulsó a los administradores a buscar maneras mas rentables de administrar sus unidades productivas y de sacar el máximo provecho a sus recursos, principalmente, en cuanto al uso de la tecnología incipiente.

Alrededor de un siglo después, surge lo que hoy se conoce como administración científica con el Ingeniero Mecánico Frederick Winslow Taylor, apoyado del también Ingeniero Mecánico Henry L. Gantt, que aplicaba métodos de observación y medición al trabajo para aumentar la rentabilidad por medio del aumento de la productividad. En su obra *Principles of Scientific Management*, publicada en 1911, propone los siguientes principios básicos⁴:

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

² Claude S. George. *The history of management thought*, 2005. p. 65.

³ Ibid., p 65.

⁴ Oliveira Da Silva Reinaldo. *Teorías de la Administración*. Intertatational Thomson Editores, 2002. p. 120.

2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

La administración científica involucra también a los esposos Gilbreth, Frank y William Gilbreth, quienes respaldaron las teorías de Taylor y se interesaron por los movimientos innecesarios en el trabajo. Su trabajo más reconocido consistió en la definición de los 17 movimientos básicos manuales llamados therbligs, con estos analizaban con mayor exactitud las acciones manuales de cualquier trabajador.

A la hora de hablar sobre la necesidad de aplicar lineamientos puntuales en la administración, se recurre a la teoría clásica de la Administración, relacionada con Henry Fayol, por haber sido el primero en sistematizar sus conocimientos gerenciales con base en sus 30 años de experiencia en la dirección de la empresa Commentry-Fourchambault et Decazeville⁵. Su obra Administración industrial y general fue publicada en 1916, su aporte principal consiste en el análisis de lo que el alto directivo hace en la organización y a las reglas que conviene seguir a la hora de gestionarla y organizarla adecuadamente. Además, clasifica las actividades que se llevan a cabo en las empresas como técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas y plantea los catorce principios generales para organizar.

Ante las dificultades para alcanzar la productividad esperada con la sola aplicación de la teoría clásica, puesto que los individuos no se comportaban de acuerdo al patrón requerido, aparece lo que se conoce como la escuela Conductista. Su principal expositor es Elton Mayo, en donde se involucran aspectos de administración de personal recurriendo a la psicología y sociología para describir y orientar la conducta de los trabajadores en pro de los intereses de la organización. Con estudios experimentales en grupos laborales de la fábrica Hawthorne de Western Electric, se expuso la idea de que el hombre iba más allá de motivaciones

⁵ Muñoz Machado Andrés. La gestión de calidad total en la administración pública. Ediciones Díaz de Santos, 1999. p. 26.

meramente económicas y que su comportamiento estaba fuertemente influenciado por sus necesidades sociales y por la percepción que tenía sobre su trabajo.

Desde ese entonces y hasta la actualidad, se han hecho aportes muy interesantes a la teoría administrativa y el enfoque ha cambiado hasta tal punto que se considera uno de los temas más estudiados durante el siglo XX. Se manifiesta un fuerte interés en el recurso humano reflejado en la evolución del área de administración de personal, en donde no sólo se estudia los puestos de trabajo y la contratación de personal, sino que además se ocupa de la identificación de los factores esenciales generadores de conflictos del personal, atacando el problema con una solución que ayude al mantenimiento tanto del personal como de las condiciones laborales sanas para todos los colaboradores de la organización. Para ello se recurre a programas de capacitación, sensibilización y desarrollo humano, en la medida que los administradores entiendan que la eficiencia no sólo depende de las técnicas de producción, sino también del personal idóneo y comprometido con el que cuenta la empresa, por lo cual se ha integrado incentivos psicológicos a la remuneración común que normalmente se maneja, fomentando el bienestar del personal y generando sentido de pertenencia en ellos por la empresa. Todo lo anterior, ayuda a flexibilizar la empresa conforme a las condiciones cambiantes de su entorno, de manera que los colaboradores se adaptan más fácilmente al uso de nuevos métodos de trabajo y nuevas tecnologías conforme las exigencias de calidad y rentabilidad que se generan para el mantenimiento en el mercado.

En este momento, se habla que el estudio de la administración de empresas es una interacción e interdependencia de 5 variables básicas, a saber, tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente; en donde se presenta a cada una como objeto de estudio en las corrientes administrativas actuales, se vincula las condiciones internas con las externas, en cuanto a las necesidades de clientes y proveedores y al cuidado que le debe poner a su entorno en cuanto al impacto ecológico y la función social que desempeña.

Todo ello se ve reflejado en el impacto que la globalización ha generado a la forma de administrar las organizaciones presentes en la sociedad, en la medida que la ampliación de los mercados, la modernización, el avance de la tecnología y el flujo de información que ha traído, ha transformado los procesos administrativos en los cuales se busca que todos los participantes de la cadena de valor, desde el proveedor primario hasta el consumidor final, hagan su aporte de la manera más eficiente centrando su atención no solamente en la planeación y control de los procesos operativos sino en cumplir con la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios con el fin de alcanzar la satisfacción de todos los integrantes del proceso.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

OIT: La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos.⁶

Dirección Estratégica: el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, cuyo propósito es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.⁷

Diseño Organizacional: disciplina que se ocupa de la generación y cambio de estructura de una organización, de manera que sea capaz de servir de soporte para la implantación de la estrategia elegida, para que se consigan los objetivos formulados para el conjunto de la organización.⁸

Estructura Organizacional: descripción del patrón de las relaciones y obligaciones formales presentes en la organización, en donde se tenga definida la asignación y coordinación de las tareas, así como la jerarquía y las políticas de funcionamiento presentes.⁹

Organigrama: representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o de una de sus áreas, que refleja esquemáticamente la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Misión: declaración del propósito de la organización, es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.¹⁰

Visión: el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.¹¹

⁶ Ministerio de la Protección Social.

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=14703&IDCompany=3>
[consultado el 5 de diciembre de 2007]

⁷ David Fred R. Strategic management. Pearson Educación, 2003. p. 5.

⁸ Daft Richard L. Organizational theory and design, Thomson Learning Ibero, 2005. p. 86.

⁹ Ibid., p. 88

¹⁰ Fleitman Jack. Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, 2000. p. 37.

¹¹ Ibid., p. 283.

Manual: recopilación en forma de texto que recoge de forma detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de manera que el lector pueda realizarla correctamente la actividad propuesta.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.

Flujograma: relación gráfica de las actividades se involucran en el desarrollo de un proceso.

Análisis ocupacional: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás¹².

Valoración de puestos: sistema técnico para determinar la importancia de cada cargo en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Selección de personal: proceso que se encarga de la elección del personal que se considera el más apto para ser contratado en la organización.

Reclutamiento de personal: herramientas que se utilizan para hacer que las personas que cumplen con las habilidades, aptitudes y aspiración para trabajar en la empresa se interesen en vincularse laboralmente con la misma.

Inducción: actividades realizadas para guiar, orientar e integrar a los nuevos empleados en el ambiente de trabajo.

Entrenamiento: proceso para orientar e informar al nuevo trabajador, bien sea para el que ingresa por primera vez a la empresa ó para el que va a ocupar un nuevo puesto, sobre cómo cumplir con las exigencias de su cargo.

Capacitación: actividad de aprendizaje que ayuda a los empleados para que se preparen integralmente como personas y les brinda conocimientos sobre los aspectos importantes del trabajo.

Cliente Comercial: Es la empresa o persona que pauta con un anuncio alusivo a su actividad comercial; paga por aparecer en el producto de Informar Publicidad con un espacio publicitario.

¹² Cinterfor/OIT

<http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/vii.htm> [citado en 10 de noviembre 2006]

Cliente Institucional: Institución del sector público o privado con la que se trabaja en conjunto para la realización de un producto, está debe representar una oportunidad de negocio para Informar Publicidad por el reconocimiento que tenga en el medio y por el interés que genere en los clientes comerciales potenciales. Entre los clientes institucionales se encuentran: Cámaras de Comercio, Gobernaciones, Alcaldías, Institutos de Tránsito y Transporte, entre otros.

5.3 MARCO LEGAL Y JURÍDICO

La legislación que rige el funcionamiento de Informar Publicidad es el Código de Comercio Colombiano¹³, puesto que cumple con las siguientes características necesarias para ser considerado establecimiento comercial:

- Hallarse inscrita en el registro mercantil.
- Tener establecimiento de comercio abierto.
- Anunciarse al público como comerciante por cualquier medio.

Es una empresa unipersonal cuya razón social es SANDRA MILENA DUQUE, de carácter privado, clasificada según la ley 590 de 2000 como microempresa por su tamaño y su capital.

Dedicada a la prestación de servicios de publicidad, según lo manifiesta ante la Cámara de Comercio de Pereira, en donde se encuentra registrada.

Que debe cumplir con las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo Colombiano¹⁴, para el manejo de las relaciones con sus empleados.

5.4 MARCO SITUACIONAL

Informar Publicidad surge en el municipio de Santa Rosa de Cabal en el año de 1999 como respuesta a la necesidad de crear una empresa organizada para hacer publicaciones de carácter educativo, bajo el respaldo de entidades oficiales que quisieran proyectarse y dar a conocer sus programas a la comunidad en general, en las que participaran empresas y comerciantes con espacios promocionales.

El primer proyecto fue el Directorio Comercial y Turístico de la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal, en ese entonces su fundador y actual Director General, Jorge Enrique Arcila realizaba todas las actividades con la ayuda de su familia, desde el contacto inicial con el cliente para ofrecerle la pauta hasta el recaudo de cartera, y subcontrataba el proceso de impresión. Posteriormente,

¹³ Puede ser consultado en http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/C_COMERC.HTM.

¹⁴ Puede ser consultado en http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/C_SUSTRA.HTM

estableció contactos con los Institutos de Tránsito y Transporte de Pereira y Dosquebradas para desarrollar una revista educativa y con las Cámaras de Comercio de Dosquebradas y Pereira para elaborar el Directorio Comercial, Industrial y Turístico de cada localidad, situación que lo impulsó a establecer su oficina en Pereira en el 2002 y a contratar los dos primeros empleados, una persona para la venta de publicidad y otra para la labor de mensajería y recaudo.

Desde entonces, ha realizado proyectos con las Cámaras de Comercio de ciudades como Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa de Cabal y Chinchiná diseñando y divulgando directorios a sus afiliados y matriculados y a las entidades del sector público y privado; también, ha apoyado campañas educativas dirigidas a la comunidad en general, con instituciones como gobernaciones, alcaldías, institutos de tránsito y transporte, etc.

Gracias a la gestión desarrollada durante su trayectoria, Informar Publicidad es una organización reconocida a nivel regional por su trabajo de alta calidad en artes gráficas, mercadeo y publicidad; así como por el impacto en el ámbito social y en el sector comercial y turístico que genera con sus productos. Es la firma encargada de comercializar la revista EMPRESARIAL de la Cámara de Comercio de Pereira, la revista RISARALDA COMERCIAL de FENALCO, el Directorio Comercial, Industrial y Turístico 2008-2009 de Pereira en alianza con la Cámara de Comercio de dicha ciudad y está próxima a lanzar el Directorio de la Salud 2008 en conjunto con la Secretaria de Salud de Pereira.

Ante la posibilidad de expandirse hacia otras ciudades, principalmente hacia Santa Fe de Bogotá, la empresa ve la necesidad de desarrollar un modelo administrativo que se pueda aplicar en cualquier sucursal del país, de manera que su fundador y actual director no tuviera que estar presente en todas dirigiendo su funcionamiento, sino que pudiera coordinar desde su sede actual, ubicada en Pereira, calle 21 número 10-47 oficina 206, los proyectos que se desarrollaran en las otras ciudades.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la metodología de tipo descriptiva, cualitativa. Puesto que implicó el estudio de comportamientos y situaciones presentadas en un grupo pequeño de personas, enmarcadas en una organización para identificar sus condiciones laborales y los métodos a los recurrían para el desarrollo de su labor. Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron entrevistas en profundidad y conversaciones grupales abiertas.

6.2 POBLACIÓN OBJETIVO

Se realizó el estudio sobre la totalidad de las personas involucradas directamente con la actividad de Informar Publicidad. A saber, 9 personas participaron en el proceso.

6.3 ETAPAS DEL PROCESO

- Conocimiento de la empresa.
- Construcción de la Matriz DOFA.
- Construcción del Direccionamiento Estratégico.
- Análisis de Cargos.
- Recolección de la información para la construcción del Manual de Procesos y Procedimientos.
- Recolección de la información para la construcción del Manual de Funciones.
- Elaboración, socialización y aprobación de los manuales.
- Estudio de condiciones de trabajo recomendables.
- Presentación de informe final de acuerdo a los parámetros establecidos en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

7. INFORME DE RESULTADOS.

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL DE INFORMAR PUBLICIDAD

7.1.1 Descripción de cargos

El análisis se realizó por medio de una entrevista en profundidad, según los aspectos recomendados por la OIT para realizar el análisis ocupacional, a cada funcionario presente en el momento de iniciar el estudio. Los cargos encontrados fueron los siguientes, los cuales se denominaron según lo expresaron cada uno de los funcionarios:

Gerente General. (Ver anexo A):

Desempeñado por el fundador de la empresa, el señor Jorge Enrique Arcila, quién se encarga de la coordinación de todas las actividades y desarrolla las siguientes funciones:

- Establece contactos con instituciones del sector público ó privado para realizar una publicación a nombre de la entidad, en la que encuentra una oportunidad de negocio. Se encarga de la relación con ellos como vínculo único entre dicha institución e Informar Publicidad.
- Promociona la publicación y vende el espacio publicitario, comunicándose directamente con el encargado de autorizar la publicidad en cada empresa.
- Administra el personal de la empresa como jefe inmediato de todos los cargos.
- Programa telefónicamente la fecha de recaudo de cartera y cobra a los clientes que han incumplido con su fecha de pago.
- Es el único encargado del dinero, tanto de recibirlo como de destinarlo a cualquier actividad.
- Contrata las prestaciones de servicio requeridas y es el vínculo entre Informar Publicidad y la empresa encargada de prestar el servicio.
- Administra las bases de datos de los clientes, recibiendo, organizando y entregando a las telemercaderistas.
- Revisa en su totalidad el producto terminado que llega de la litografía.

Durante la entrevista manifestó que se sentía con sobre carga de trabajo, dedicando gran parte de su tiempo en actividades operativas que podría desarrollar otra persona.

Asistente. (Ver anexo B):

Desempeñado por la esposa del fundador y representante legal de la empresa, la señora Sandra Milena Duque, quien se encarga de todas las labores propias del secretariado y del apoyo administrativo y logístico al director, cabe anotar que sólo dispone de medio tiempo (20 horas semanales) para desempeñar su cargo. Entre sus funciones se encontraron:

- Registro digital de la información, elaboración y archivo de documentos.
- Con base en la información que maneja, actualiza al Gerente sobre las situaciones particulares de la empresa para su acción oportuna.
- Organización de los diseños enviados por los clientes para entregarlos a la litografía.
- Calcular las comisiones por concepto de ventas de cada telemercaderista.

Telemercaderista. (Ver anexo C):

Se encarga de promover telefónicamente la publicación inmediata de Informar Publicidad -revista o directorio principalmente- en nombre de la entidad a la que se le desarrolla el producto, para invitar a la empresa contactada a participar con un espacio publicitario que tiene un costo acorde al tipo de anuncio. Se encontraban dos personas con ese cargo, que además de lo mencionado, se encargaban de realizar las siguientes funciones:

- Contacto entre el cliente potencial e Informar Publicidad, encargado de concertar la venta y registrar toda la información para la elaboración de la orden de publicación.
- Atención a los clientes que llegan a las instalaciones de la empresa.
- Hace los cobros de sus clientes difíciles.

Mensajero. (Ver anexo D):

Se encarga de las labores de recolección y entrega de documentos y archivos entre Informar Publicidad y los clientes, de la recolección de pagos de los clientes y demás labores de mensajería comunes en las empresas. En el momento se tiene un mensajero fijo y uno que se contrata ocasionalmente según la actividad acumulada que se tenga en la empresa.

7.1.2 Condiciones Locativas

El edificio donde están ubicadas las instalaciones de la empresa cumple con las condiciones de seguridad en cuanto a escaleras, iluminación y extintores.

El área de la empresa es 30 m² aproximadamente, con una oficina cerrada de 9.57 m² destinada para el Director General, el espacio restante es 20.43 m², la empresa tiene 5 puestos de trabajo adicionales ubicados en 5 escritorios con medidas promedio de 1.11m x 0.55m = 0.6105 m², por lo tanto el espacio libre es $20.43 \text{ m}^2 - (0.6105 \text{ m}^2 \times 5) = 17.37 \text{ m}^2$, dejando 2 m² por persona, se puede albergar $17.37 \text{ m}^2 / 2 \text{ m}^2 = 8.69$, es decir hasta 8 personas en un escritorio de 1.11 m x 0.55m, los cuales no están tan alejados de las medidas recomendables de 1.2 m x 0.9 m.

No hay señalización al interior de la empresa.

Los cables de las líneas telefónicas representan un factor de riesgo porque no se encuentran debidamente canalizados y pueden generar tanto caídas del personal que transita, como de los equipos conectados.

Ninguna silla cumple con las condiciones ergonómicas mínimas.

Los escritorios de las telemercaderistas y asistente son adecuados a su labor, el del Director General es pequeño para el volumen de documentos y artículos que maneja.

Los teléfonos utilizados para telemercadeo no son los indicados para la realización de esta labor, puesto que no están adecuados para ser utilizados por largos periodos de tiempo, el cableado es muy corto e incomodo, el auricular no es manos libres.

Hay carencia de elementos como reposamuñecas y teclado ergonómico, la mesa dispuesta para el computador cumple con los requisitos mínimos, pero no tiene espacio para ubicación de material adicional.

En las mañanas, la luz del sol cae directamente sobre el puesto de trabajo del Director General y de la asistente, con el agravante que en el puesto de trabajo de la asistente refleja sobre el computador generando un fuerte destello que causa deslumbramiento, lo cual implica el movimiento del monitor y la adopción de posiciones inadecuadas para contrarrestar la molestia de calor.

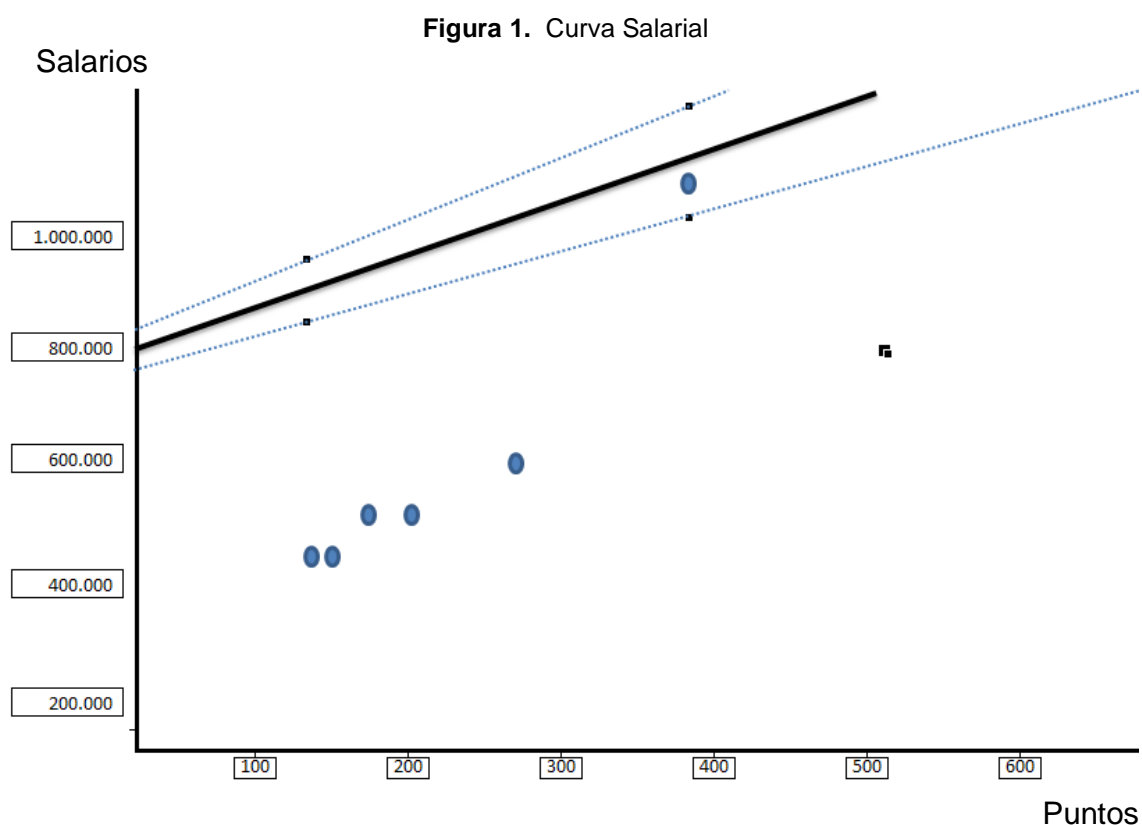
No se tiene una identidad corporativa visual en la oficina, en donde no se encuentran elementos que se puedan asociar con Informar Publicidad, tal como cuadros con el logotipo, la declaración de la misión, fotos de los productos.

7.1.3 Valoración de Cargos. (Ver anexo E)

Se realizó una valoración de factores laborales generales para los cargos existentes al momento de iniciar el estudio y los proyectados según las

necesidades identificadas a lo largo de su desarrollo, el método utilizado fue el de comparación de factores, el cual se ejecutó en las siguientes etapas:

- Se eligieron los factores de evaluación con base en las características relevantes según la naturaleza de la empresa, como instrumentos de comparación para escalar los cargos.
- Se jerarquizaron y tabularon los factores de evaluación según la importancia para los procesos misionales de la empresa.
- Se asignaron los puntos de cada factor y grado para cada cargo, relacionado con el salario vigente de los funcionarios actuales y el propuesto para los cargos proyectados.
- Se compararon los cargos teniendo en cuenta el peso relativo de cada factor en el salario.
- Se determinó la línea de correlación entre los puntos obtenidos y el salario actual para llegar al salario propuesto siguiendo el modelo de valoración por medio de la curva salarial.



Fuente: Construcción Propia.

El estudio arrojó los siguientes resultados:

- La mayoría de los cargos se encuentran remunerados a un nivel inferior según las funciones y capacidades de los empleados en el cargo.
- El Gerente General, se encuentra en el rango de remuneración establecida para el cargo.

Se recomienda:

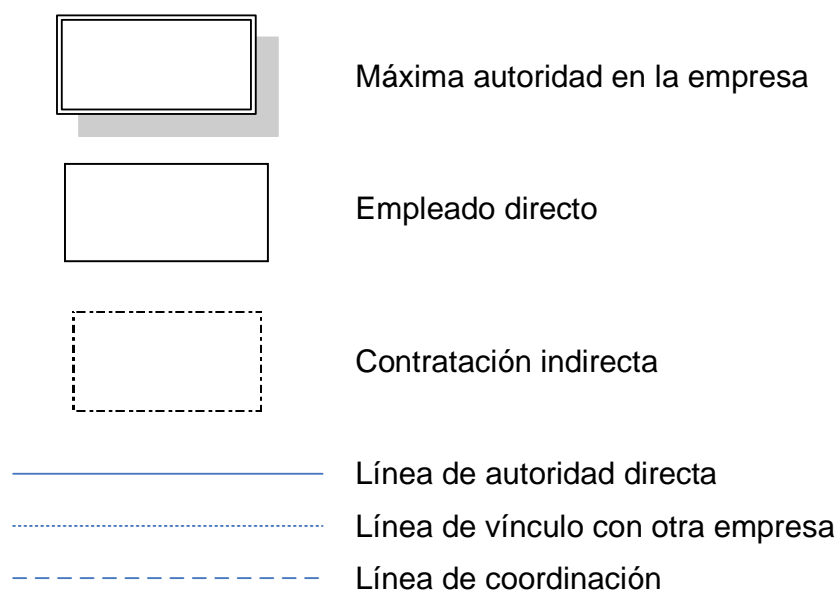
- Capacitar a las personas que poseen una remuneración inferior al rango establecido, con el fin de valorizar el trabajo con el aumento en el factor de conocimientos y habilidades.
- Ajustar el salario hasta que las condiciones económicas de la empresa lo permitan y hacer una reasignación de funciones y actividades para que el salario ofrecido se ajuste a la labor desempeñada.

Cabe anotar que, se tomaron en cuenta los procesos y las funciones existentes en la empresa antes de plantear los diseños definitivos del Manual de Procesos y Procedimientos y Manual de Funciones, puesto que con base en los resultados encontrados en esta valoración se hizo una reasignación de funciones y evaluación de factores del manual.

7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.2.1 Estructura Organizacional - Organigrama

Para la elaboración del organigrama se establecieron las siguientes convenciones como parámetros de identificación:



Identificado al iniciar el estudio

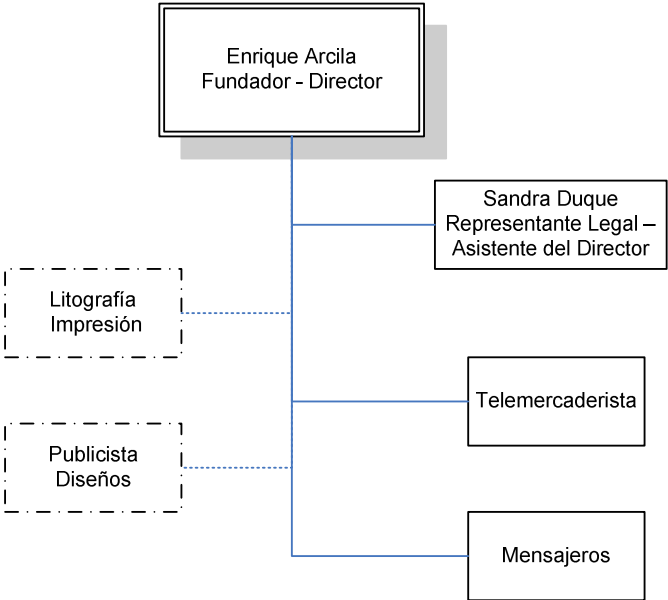
Según las relaciones presentes entre los colaboradores de Informar Publicidad al iniciar el estudio, se construyó un organigrama planteado por el Director General. (Ver figura 2 en la siguiente página).

Propuesto para ser implementado

Organigrama planteado con base en las necesidades de comunicación identificadas durante el desarrollo del estudio, se expresaron las líneas formales bajo el requisito del Director General de conservar la autoridad directa sobre todos los cargos y teniendo en cuenta la coordinación laboral más relevante para el desarrollo de las actividades.

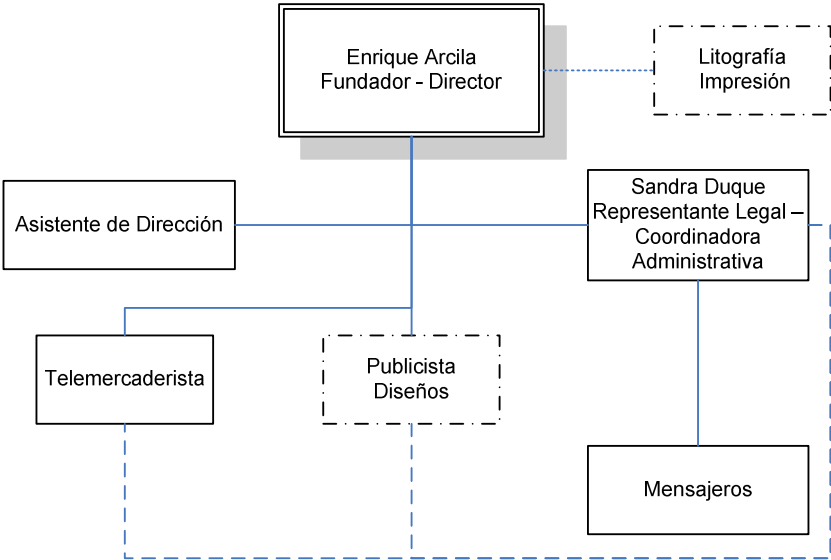
También se muestra la incidencia de cada cargo en 4 niveles de importancia según la dificultad para encontrar el perfil adecuado a las necesidades de Informar Publicidad. (Ver figura 3 en la siguiente página).

Figura 2. Organigrama identificado al iniciar el estudio



Fuente: Construcción propia

Figura 3. Organigrama propuesto para ser implementado



Fuente: Construcción propia

7.2.2 Lineamientos Organizacionales

Misión

- Manejada actualmente:

Apoyar a las instituciones del sector público y privado en la promoción de campañas educativas dirigidas a la comunidad en general, por medio de revistas informativas y formativas y al sector empresarial con directorios locales y regionales.

- Propuesta:

Informar Publicidad satisface la necesidad presentada en nuestro medio de entregar información constructiva a la comunidad, a través del apoyo al sector empresarial, público y privado, en la promoción de campañas educativas con revistas informativas y formativas. También ofrece información comercial de alta calidad sobre el sector empresarial, por medio de directorios locales y regionales de las entidades más importantes de cada región.

Esto se hace posible con la participación activa de las empresas y comerciantes, adquiriendo pautas publicitarias que les brinda la posibilidad de patrocinar publicaciones de impacto positivo en la comunidad y les ayuda a posicionarse en su mercado objetivo.

Visión

- Manejada actualmente:

Ser una empresa posicionada entre las mejores a nivel nacional en el diseño, ejecución y divulgación de revistas educativas y de directorios comerciales, industriales y turísticos de cada localidad.

- Propuesta:

En 5 años, Informar Publicidad será una empresa reconocida a nivel regional por la importancia de los temas relacionados con sus publicaciones y por la calidad en cuanto a diseño, ejecución y divulgación de sus productos.

Política de Calidad

- Manejada Actualmente:

Garantizar los estándares de calidad de los productos de Informar Publicidad haciendo una evaluación integral de nuestros procesos de marketing, ventas, publicaciones para ofrecer a nuestros clientes excelencia y precios competitivos.

- Propuesta:

Informar Publicidad recurre a empresas con certificación de calidad y prestigio en el mercado para concertar la realización de cada publicación, así como para contratar los servicios requeridos en la elaboración sus productos. Practica la mejora continua gracias al trabajo en equipo entre el talento humano, los clientes y los agentes externos involucrados en las actividades de Informar Publicidad, para la evaluación integral de sus procesos.

Propuesta de Valor

Aportamos a informar a la comunidad sobre temas de interés general y común, apoyamos a la función social del estado diseñando, implementando y divulgando programas educativos, facilitamos a las instituciones la realización de su propio medio de comunicación impreso para la comunidad, ofrecemos a los sectores empresariales la divulgación y publicidad de sus empresas.

7.2.3 Análisis DOFA

Fortalezas

Administrativas

- Existe una visión hacia el crecimiento de la empresa: a través de la realización de proyectos con nuevos clientes institucionales y el mantenimiento de los proyectos actuales; así como hacia la expansión por medio de proyectos en otras ciudades.
- Calidad del talento humano: cada uno de los empleados sobresale por su habilidad en la labor que desarrolla, así como por su compromiso y sentido de pertenencia con la organización.
- Se presenta un ambiente laboral positivo entre todos los empleados: los empleados manifiestan satisfacción por trabajar en la empresa, a pesar de las deficiencias que ellos mismos identifican.
- El nivel directivo muestra preocupación por el bienestar de los empleados: les ofrece facilidades para la compra de productos personales, destina recursos para la celebración de días especiales, concede permisos con facilidad, etc.
- El nivel directivo de la empresa muestra interés en la modernización de la organización: son conscientes de la carencia tecnológica que tienen y que

con el apoyo de mejores recursos tecnológicos se mejorarían las condiciones laborales actuales.

- Contratación de servicios por outsourcing con empresas que manejan altos niveles de calidad: le permite ofrecer productos con la misma connotación tanto a clientes institucionales como comerciales.
- Negociación por medio de canjes: le facilita la consecución de recursos porque no implica una salida de dinero para la empresa.

Comerciales

- Experiencia en la realización de publicaciones institucionales: con más de 10 años de labores continuas con entidades reconocidas en el medio.
- Satisfacción de los Clientes Institucionales: por la calidad de los productos, esto se ha visto reflejado en la continuidad de los trabajos con las Cámaras de Comercio de Pereira, Santa Rosa de Cabal y Chinchiná.
- Diversidad de Productos: a pesar de la limitación en cuanto al tipo de productos que realiza Informar Publicidad, posee un variado portafolio que incluye Directorios comerciales, industriales y turísticos, incursión en directorios de la salud, revistas corporativas (informativas) y sociales (formativas), almanaques turísticos, comercialización de programa de televisión.
- Reconocimiento internacional del Directorio Comercial, Industrial y Turístico de Pereira con el 1er Premio Gráfica de Oro en el XIII Concurso Latinoamericano de Productos Gráficos "Teobaldo de Nigris".(Ver anexo F).
- Alianza Estratégica con la Cámara de Comercio de Pereira: porque representa un respaldo comercial en el mercado a causa del prestigio de la institución; además, es un puente para darse a conocer en las diferentes Cámaras de Comercio del país.
- Precios competitivos: el valor de los espacios publicitarios ofrecidos por Informar Publicidad es económico con respecto a otras publicaciones similares.

Debilidades

Administrativas:

- Carencia de conocimiento profesional: la optimización de recursos y de procesos se ha visto limitada porque todo se realiza empíricamente.
- Fuerte resistencia al cambio tanto en empleados como en el nivel directivo: ante la primera dificultad como resultado de la implementación ó modificación de una actividad se interrumpe el proceso.
- Costumbre de impuntualidad e incumplimiento al interior de la empresa: no se cumplen las fechas y horas establecidas para las reuniones con los

clientes internos ni externos; así como para el suministro de recursos para las empresas de outsourcing.

- Deficiencia de Recursos Tecnológicos: Se utiliza tecnología de equipos básica y se subutiliza los software que se tiene disponibles. Se evidencia la necesidad de actualización de equipos.
- Recursos económicos limitados para la inversión en tecnología: a pesar de saber que se necesita, no se considera un aspecto clave para el fortalecimiento de la empresa.
- Descuido de la salud ocupacional: no se presta atención a los lineamientos de salud ocupacional recomendados para el trabajo en oficina.
- Locación deficiente: el área es suficiente para las personas que actualmente se encuentran laborando en la oficina (tantos mts cuadrados por persona) pero no permite el aumento de la fuerza laboral, con la división actual de los puestos de trabajo no se optimiza el espacio disponible y se presenta interferencias relacionadas con la realización de las llamadas.
- Desactualización del personal: se desaprovechan las conferencias y capacitaciones ofrecidas por la ARP, SENA, etc.
- Tiempo ocioso: el recurso humano no trabaja la jornada completa y se hacen muchas pausas de esparcimiento durante la realización de la labor.
- Falta de conciencia ambiental: no existe programa de reciclaje de los productos que sacan al mercado.
- No tiene certificación de calidad, ni interés iniciar el proceso.
- Ineficiencia en el proceso de comercialización, en cuanto a:

Falta de suministro continuo de clientes para contactar por las telemercaderistas: porque la base de datos es administrada por el director y este no cuenta con tiempo suficiente para suministrarla, se refleja en una subutilización del recurso humano destinado a esta labor.

Retraso en la elaboración de documentos importantes para que no se interrumpa el flujo del proceso: esto se debe a que la cantidad de documentos como órdenes de publicación, facturas y propuestas escritas para los clientes que se deben hacer, supera el tiempo disponible de la Asistente de Dirección.

Pérdida de información de los clientes comerciales: ya que se registra manualmente la información en repetidas ocasiones (en cuadernos y hojas de Excel aisladas), sólo se dispone de un computador para su elaboración y demanda mucho tiempo.

Incumplimiento de los tiempos pactados con las empresas por outsourcing (Asesoría laboral, Litografía y Diseño publicitario): no se exige cumplimiento de las fechas pactadas para entrega de material

desde Informar Publicidad hacia la empresa, ni para la entrega de producto de ellas hacia Informar Publicidad.

Incumplimiento de los tiempos con el cliente: en cuanto a la entrega del producto, recolección y aprobación de diseños para el anuncio.

- Deficiencias en la recolección de cartera: principalmente porque el periodo entre la venta de la publicidad y el recaudo del dinero es extenso, además los clientes insatisfechos no pagan, se presentan dificultades por el cobro del IVA.
- Deficiencia en el proceso de selección y contratación: porque no se tiene claro el perfil que se necesita y no se tiene un método satisfactorio para la captación de las hojas de vida. Además, no se es claro en cuanto a las prestaciones para el empleado.
- Deficiencias en la distribución de los productos: no se ubican estratégicamente de manera que puedan ser consultados por un buen número de personas y los mensajeros son insuficientes para realizar la entrega de manera rápida y efectiva.
- Deficiencia en recursos tecnológicos para el adecuado desarrollo de su labor: las actividades se podrían realizar de una manera más eficiente si se utilizaran equipos telefónicos más modernos (conmutador, diademas telefónicas) y se apoyaran en software para el manejo de la información.
- Desarrollo de la actividad: Se presenta una sobrecarga de trabajo en el Director General y una delegación inadecuada de funciones en los demás cargos.

Comerciales

- Insatisfacción del Cliente Comercial: un porcentaje representativo de los clientes comerciales manifiestan insatisfacción en cuanto al servicio prestado por inconformidad con el diseño/ubicación de su anuncio y por el cobro del IVA en la facturación.
- Falta de posicionamiento de los productos en el medio: las publicaciones no cuentan con reconocimiento en los clientes comerciales potenciales, porque los productos no son populares en el mercado de la publicidad.
- Falta de reconocimiento de la empresa entre los clientes comerciales potenciales: estos no reconocen a Informar Publicidad como el responsable de la realización de los productos publicitarios en los que participan porque la comercialización se hace a nombre del Cliente institucional asociado a la publicación.

Oportunidades del Mercado

- Variedad de ofertas de software administrativos y equipos de cómputo: que se ajustan a las necesidades actuales de Informar Publicidad y que son de fácil adquisición.
- Existen nichos de mercado por explorar que representan una oportunidad de negocio: tales como las Cámaras de Comercio del resto del país, alcaldías y gobernaciones, Institutos de Tránsito, Organizaciones No Gubernamentales reconocidas.
- Facilidades de adquisición de dominios en internet.
- Ofertas de diseño de páginas Web a costos accesibles y de buena calidad como Parque Soft.
- Opción de contar con las Bases de datos actualizadas de las Cámaras de Comercio con las que sostiene negocios sin costo adicional.
- Ofertas de empresas especializadas en la distribución de productos.
- Ofertas de Agencias de empleo.
- Ofertas en Asesorías laborales.
- Las Cámaras de Comercio de otras ciudades han mostrado interés para implementar el directorio en su localidad.
- Los clientes institucionales potenciales incluyen entidades interesadas en la formación social (gobernaciones, alcaldías, institutos de tránsito, etc).
- Variedad de medios promocionales disponibles en el mercado.
- Asesorías en salud ocupacional y capacitaciones gratuitas de instituciones como la ARP y el SENA.

Amenazas del Mercado

- Muchas instituciones prefieren la contratación de este tipo de publicaciones con empresas de su localidad por su propósito de fomentar el empleo.
- Desplazamiento del medio de información impreso por el electrónico.
- Competencia altamente posicionada en el medio de los directorios como Publicar y Danaranjo.
- Abundancia de competencia en cuanto a la realización de revistas.
- Competencia desleal en la copia de revistas y plagio de ideas.
- Alta dependencia de la continuidad de los contratos con las instituciones públicas según la administración de tránsito. Contrataciones sujetas a la politiquería.
- Se manifiesta un interés general por las empresas que manejan programas de reducción de impacto ambiental.
- Las empresas buscan trabajar con otras que tengan certificación de calidad.

Estrategias Fortalezas-Oportunidades

Administrativas

- Se involucrará al talento humano de la empresa en el proceso de mejoramiento de Informar Publicidad recogiendo y estudiando las ideas y percepciones que manifiesten sobre la empresa.
- Se procurará el mantenimiento del talento humano ofreciendo remuneración y contratación atractiva, capacitación, puestos de trabajo adecuados, etc.
- Se estudiará la posibilidad de manejar software especializados para el desarrollo del proceso de comercialización.
- Se mantendrán los contratos con las empresas que manejan altos estándares de calidad en sus productos y servicios.
- Se buscará el mayor número de canjes para conseguir los insumos necesarios en la empresa.

Comerciales

- Se estudiará y aprovechará las buenas condiciones de acceso a Internet para promocionar la empresa en el medio.
- Se consolidarán las alianzas y convenios con las Cámaras de Comercio con las que sostiene negociaciones.
- Se buscarán oportunidades de negocio con instituciones con énfasis social, como Alcaldías, Gobernaciones, ONG, etc., a través de revistas formativas.
- Con base en el modelo organizacional planteado, se estudiará la posibilidad de realizar proyectos en ciudades que requieran el establecimiento de una sucursal.
- Se buscará la participación de Informar Publicidad en todos los eventos en los que se pueda promocionar sus productos.
- Se aumentará la satisfacción de los clientes institucionales ayudándoles al posicionamiento de su entidad en el medio con publicaciones de calidad y reconocimiento.
- Se promocionará los estándares de calidad que se manejan en Informar Publicidad y los reconocimientos obtenidos.

Estrategias Fortalezas-Amenazas

Administrativas

- La empresa se informará sobre los procesos legales que debe seguir en caso de plagio de ideas.
- Se buscará hacer el convenio con cada cliente institucional con suficiente antelación y cláusula de exclusividad, si es posible.

- Se aprovechará la calidad del talento humano para ofrecer el mejor servicio y generar fidelidad del cliente.
- Se procurará la utilización de recursos de cada localidad en la que se desarrolla cada publicación.
- Se realizará Benchmarking a los líderes del mercado para identificar estrategias de atención al cliente y de eficiencia de procesos.
- Se contrarrestará la competencia desleal divulgando las prácticas que tienen y ofreciendo pautas de reconocimiento de la empresa.

Comerciales

- Se estudiará e implementará la publicación de directorios virtuales.
- Se promoverá el posicionamiento de los productos de Informar Publicidad en conjunto con el cliente institucional asociado a cada producto.
- Se buscará captar el interés de los clientes comerciales potenciales presentando la publicidad en los productos de Informar Publicidad como otra estrategia promocional para sus negocios.
- Se debe destacar las ventajas competitivas de Informar Publicidad en cuanto a precio de los espacios publicitarios y calidad de los productos que ofrece, así como apuntar a destacarse por ser la mejor empresa en lo que hace, para evitar que la competencia robe mercado.
- Se buscará la negociación de convenios publicitarios con los clientes comerciales durante un periodo de tiempo.

Estrategias Debilidades-Oportunidades

Administrativas

- Todas las decisiones se tomarán con base en el estudio y el análisis de la situación, involucrando a quienes participen en el proceso.
- Se desarrollará un proceso de concientización con el talento humano de la organización sobre la importancia de las medidas que se vayan implementar.
- Se determinarán objetivos, metas y estándares a exigir de cada empleado involucrado en la empresa.
- Se fomentará la cultura de la puntualidad, entendida esta desde las diferentes personas que actúan en la empresa.
- Se atenderán los temas de salud ocupacional en la empresa recurriendo a las instituciones que ofrecen estos servicios
- Se presupuestará la inversión en herramientas y equipos, basados en salud ocupacional.
- Se ofrecerá la aprobación de anuncios a los clientes comerciales.

- Se buscará implementar políticas de Justo a Tiempo para el desarrollo de las actividades de Informar Publicidad.
- Se alcanzará la efectividad (eficiencia y eficacia) en el manejo de la información de la empresa, con datos actuales en tiempo real sobre los aspectos necesarios en cada proceso.
- Se estudiará la conveniencia en cuanto a economía y eficiencia de recursos de implementar la sistematización de la empresa.
- Se optimizará el proceso de recolección de cartera.
- Se establecerá las condiciones laborales idóneas que debe tener Informar Publicidad recurriendo a una asesoría laboral y estudiando la posibilidad de contratar este servicio con una agencia de empleo
- Informar Publicidad está inscrita en el banco de empleos del SENA y en la página de Internet computrabajo, de donde recolecta las hojas de vida de los aspirantes. Los perfiles no satisfacen las expectativas del gerente por deficiencia de actitud para las ventas, inadecuado tono de voz, no muestra resultados satisfactorios en ventas durante el periodo de prueba. Los aspirantes desisten del proceso rápidamente.
- Se estudiará la conveniencia de utilizar empresas de distribución especializadas para la entrega del producto terminado.
- Se presupuestará la inversión tecnológica con base en el estudio de las necesidades de la empresa.
- Luego de tener establecida la necesidad de personal, se evaluarán las necesidades de espacio y se considerará la posibilidad de expansión de la empresa o traslado a otra locación.

Comerciales

- Se informará al cliente comercial oportunamente sobre el IVA cobrado sobre sus precios.
- Se aumentará el reconocimiento de Informar Publicidad y el posicionamiento de sus productos entre los clientes institucionales y comerciales ubicando publicidad de IP en todos los productos, participando en actividades de promoción, contratando publicidad en otros medios de comunicación, etc.

Estrategias Debilidades-Amenazas

Administrativas

- Se evitará el mal uso del nombre del cliente institucional como resultado de la impuntualidad y el incumplimiento Informar Publicidad.

- Se ofrecerá confort en las instalaciones de Informar Publicidad a los empleados para procurar el aumento de su productividad y su permanencia en la empresa.
- Se buscará la implementación de un programa de reducción de impacto ambiental.
- Se flexibilizará el proceso de comercialización para hacerlo desde cada localidad.
- Se mejorará la eficiencia de los procesos para realizar bien las cosas y lograr un lugar en el mercado.
- Se buscará la implementación de un proceso de certificación de calidad ISO 9000.

Comerciales

- Se mejorará el servicio al cliente para lograr la fidelidad y el buen mercadeo de palabra en el medio.

7.2.4 Objetivos Organizacionales

Clientes Institucionales

Lograr la captación y fidelización de clientes institucionales, ofreciéndoles todo el apoyo para la realización de sus publicaciones, con el fin de desarrollar productos atractivos, que cuenten con el respaldo de entidades reconocidas en el medio.

Corto Plazo:

- Participar en los eventos de los representantes de las Cámaras de Comercio para promocionar la empresa.
- Definir el modelo organizacional de las sucursales temporales de Informar Publicidad en las ciudades en las que se desarrollen proyectos.
- Publicar la página web de Informar Publicidad como medio de promoción de la empresa, que ofrezca información oportuna a los clientes y les facilite la comunicación con nosotros.
- Gestionar alianzas estratégicas con las Cámaras de Comercio de Cali y Norte del Valle ofreciendo inicialmente el desarrollo de los Directorios Comerciales, Industriales y Turísticos.
- Fortalecer alianzas estratégicas con las Cámaras de Comercio de Pereira, Santa Rosa de Cabal y Chinchiná, concertando la continuidad de los productos actuales y estudiando la viabilidad de los proyectos adicionales que se propongan (desarrollarlos con contratos de realización).
- Buscar y gestionar alianzas estratégicas con otras instituciones del medio, tales como FENALCO, ACOPI, Defensa Civil.

- Buscar y concretar convenios con instituciones del sector público de la región entre las cuales se encuentran los Institutos de Tránsito y Transporte de Pereira y Dosquebradas, Alcaldía de Pereira con su programa “Pereira con Vida”, Gobernación de Risaralda.
- Diseñar convenios que involucren cláusulas de exclusividad y firmarlos con tiempo suficiente para generar un compromiso de parte del cliente institucional.

Mediano Plazo:

- Desarrollar una alianza estratégica con la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Procurar el mantenimiento de los convenios con las instituciones del sector público de la región, buscando contratos durante el periodo de legislación.

Clientes Comerciales

Lograr la captación y fidelización de clientes comerciales, ofreciéndoles publicaciones eficaces en las que promocionen sus empresas por medio de espacios publicitarios económicos y brindándoles todo el apoyo eficiente en cuanto a la publicación de sus anuncios (asesoría en diseño básico del anuncio, ubicación de sección, aprobación de artes, correcta facturación), con el fin aumentar la rentabilidad de la empresa.

Corto Plazo:

- Participar en los eventos de los clientes institucionales en los que se promocionen los productos.
- Capacitar al talento humano en Servicio al Cliente.
- Desarrollar un programa de Servicio al Cliente.
- Publicar virtualmente los Directorios realizados por Informar Publicidad con el fin de ofrecer un medio de divulgación adicional a los clientes, como respuesta a la tendencia actual del uso masivo del Internet.
- Buscar el mejoramiento de la eficiencia del sistema de comunicación e información externa a los clientes de la organización.
- Corregir las fallas en cuanto a los diseños publicitarios, tanto propios como de los clientes, en las publicaciones.
- Ofrecer pautas de reconocimiento de la empresa al contactar al cliente, previniéndolo de posibles fraudes.
- Se debe ofrecer la aprobación de anuncios a los clientes comerciales, estudiando la posibilidad de contratar un publicista para diseño de anuncios para clientes, diagramación de publicaciones y manejo de imagen de Informar Publicidad.

- Aclararle al cliente el precio final que debe pagar.
- Utilizar todos los productos de Informar Publicidad como medios promocionales de los otros.
- Implementar una pauta publicitaria de Informar Publicidad que le ofrezca variedad de publicaciones con entidades reconocidas a las empresas y enfatice en la economía de sus espacios y la calidad de sus productos.
- Ofrecer paquetes publicitarios a los clientes comerciales por un año con las publicaciones que ya estén pactadas.
- Tramitar publicidad en otros medios de como prensa y radio.

Mediano Plazo

- Estudiar la implementación del medio virtual para todas las publicaciones de Informar Publicidad.

Clientes Internos

Contar con personal eficiente y eficaz en el desarrollo de cada actividad en la empresa, ofreciéndoles las condiciones laborales adecuadas, las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor y un buen ambiente laboral de manera que sean productivos y se sientan satisfechos con su cargo en la organización.

- Definir el tipo de contratación más conveniente, en términos de costos para la organización y satisfacción del colaborador.
- Ofrecer condiciones laborales atractivas para el colaborador en cuanto a su bienestar general.
- Plantear a los colaboradores las necesidades de cambio que los afecten y analizar con ellos las medidas que se vayan a tomar.
- Definir los objetivos y metas de cada colaborador en la organización.
- Implementar un programa de salud ocupacional.
- Remodelar los muebles de la oficina ajustados a los parámetros de salud ocupacional.

Administración De La Organización

Aumentar la productividad de los recursos de la organización por medio de una administración eficiente para lograr la optimización de la inversión y el aumento de la rentabilidad.

- Elaborar los manuales de funciones y procedimientos.
- Ofrecer canjes publicitarios a las empresas que puedan suministrar recursos a Informar Publicidad.
- Crear la base de datos propia de Informar Publicidad que se actualice durante el desarrollo de las actividades de comercialización.

- Diseñar e implementar el sistema operativo en red a utilizar en la empresa.
- Estudiar los procesos de la competencia en cuanto al manejo de la información y la atención al cliente.
- Recurrir a personal calificado para el estudio de los aspectos claves de la organización y sus posteriores medidas a seguir.
- Fomentar la puntualidad con el compromiso y el respeto con los clientes y compañeros, estableciendo parámetros y sanciones por incumplimiento.
- Incluir cláusulas de cumplimiento en los contratos con las empresas de outsourcing.
- Solicitar el pago del 50% por adelantado y hacer firmar la orden de publicación por el encargado de autorizar la publicidad.
- Utilizar empresas especializadas para la distribución de los productos.
- Hacer un inventario de las necesidades reales de tecnología en la empresa y presupuestar su compra.
- Determinar las necesidades de espacio y distribución de locación.
- Diseñar e implementar un programa de reciclaje de papel, tanto del utilizado como insumo de la empresa, como del utilizado para la elaboración de los productos.
- Iniciar un proceso de certificación ISO 9000.

7.3 PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO

7.3.1 Manual de Procesos y Procedimientos

Los manuales de procesos y procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los colaboradores, en materia no sólo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos y procedimientos propuesto, es una herramienta que permitirá a Informar Publicidad, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

La elaboración del Manual de procesos y procedimientos se realizó de acuerdo con las siguientes etapas de trabajo:

Primera Etapa: Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación.

Se generaron encuentros con los colaboradores para conocer el procedimiento de las actividades que se ejecutaban en el sitio de trabajo, así como para recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo.

Se realizó un acompañamiento permanente, con el fin de recoger detalles de ejecución de la labor por medio de la observación directa en las condiciones cotidianas de trabajo.

Como resultados de estas sesiones, se realizaron las primeras aproximaciones al manual de procesos y procedimientos, analizando su formulación con cada colaborador involucrado en el proceso y modificándolo en la medida que parecía conveniente.

Segunda Etapa: Ajustes y validación.

En esta etapa, se hizo una prueba piloto con los procesos más significativos de la actividad propia de Informar Publicidad, comparando lo que se ejecutaba con lo que estaba propuesto, analizando la razón de las diferencias y validando con el nivel directivo y de coordinación los cambios pertinentes.

Como parte del mejoramiento continuo de los Procesos y Procedimientos, se estudiaron, analizaron y establecieron, en conjunto con los colaboradores que intervienen en los procesos, los cambios de cada actividad o fase de trabajo

desarrollada para optimizar el funcionamiento de la organización, lo cual permitió, tanto a los coordinadores como a los ejecutores, evaluar y controlar su realización, facilitando de esta forma la identificación de inconvenientes y su posterior solución.

Tercera Etapa: Jornadas de Socialización.

Se realizaron jornadas de socialización, en las cuales se presentaron los diferentes diagramas de flujo de los procesos y se expusieron las observaciones pertinentes en cada uno de ellos.

Manual de Procesos y Procedimientos de Informar Publicidad. (Ver anexo G)

7.3.2 Manual de Funciones

En el Manual de Funciones de Informar Publicidad, se describen las funciones que se considera cada colaborador debe asumir, de acuerdo a la naturaleza del cargo que desempeña. Se origina a partir de la necesidad de redefinir la asignación de tareas y actividades en la organización, así como de diseñar el perfil de la persona idónea para el desempeño de cada cargo, con el fin de complementar el trabajo organizacional que se desarrolló para que Informar Publicidad sea una empresa con capacidad gerencial, tecnológica, financiera y con el talento humano óptimo en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos establecidos para ejecutar su misión y alcanzar el cumplimiento de su visión.

Específicamente, el Manual de Funciones de Informar Publicidad es la versión detallada de su estructura organizacional, su naturaleza y sus objetivos y, por ende, las funciones de cada uno de los colaboradores involucrados directamente con la empresa, ayudando a la visualización en conjunto de su propósito. Además, fue preparado con el fin de delimitar las responsabilidades y de evitar la duplicación o no realización de funciones, de modo que cada una de las funciones esté definida y al mismo tiempo integrada y relacionada, de tal manera que todo el sistema interactúe para alcanzar progresivamente el resultado buscado.

Para sacar el máximo provecho a esta herramienta administrativa, es necesario que se constituya como un instrumento de consulta y se relacione coherentemente con las demás herramientas administrativas propuestas en el presente trabajo.

La elaboración del Manual de funciones se realizó de acuerdo con las siguientes etapas de trabajo:

Primera Etapa: Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación.

Se generaron encuentros con los colaboradores para conocer las actividades de las cuales estaban encargados, así como para recoger sugerencias y propuestas

de ajuste del perfil y de las funciones de cada cargo, en caso de que fuera a ser desempeñado por otra persona.

Se realizó un acompañamiento permanente, con el fin de recoger detalles de ejecución de la labor por medio de la observación directa en las condiciones cotidianas de trabajo.

Como resultados de estas sesiones, se realizaron las primeras aproximaciones al manual de funciones, analizando su documentación con cada colaborador y con el Director General, como jefe inmediato y como la persona que define las necesidades principales que deben ser suplidas por cada cargo.

Segunda Etapa: Ajustes y validación.

En esta etapa, se hizo estudio de las funciones más significativas desarrolladas por cada cargo, comparando lo que se ejecutaba con lo que estaba propuesto en cuanto a la persona ejecutora y el perfil, analizando la razón de las diferencias y validando con el nivel directivo y de coordinación los cambios pertinentes.

El manual de funciones definitivo se estableció con base en las determinaciones de los objetivos relevantes que cada cargo debe ayudar a realizar, en las condiciones que Informar Publicidad estaba en el deber de proveer para ello y en el perfil requerido por cada persona que aspire involucrarse laboralmente con la empresa.

Tercera Etapa: Jornadas de Socialización.

Se realizaron jornadas de socialización, en las cuales se presentaron la escala de valoración de factores laborales y se expusieron los criterios utilizados para su aplicación a cada cargo. Se presentaron modificaciones inherentes al cambio de estructura orgánica inicial a la propuesta en el nuevo organigrama.

Manual de Funciones de Informar Publicidad. (Ver anexo H)

7.3.3 Condiciones generales de trabajo

Contratación

En cuanto al contrato laboral que se debe manejar en Informar Publicidad se recomienda:

- **Telemercaderista:** se establece un contrato de prestación del servicio de venta de publicidad, como se expresa en el manual de funciones, en donde Informar Publicidad establece el monto mínimo de ventas concertadas para

que se considere cumplida la labor y el tiempo establecido para realizarlo. El pago de honorarios es un porcentaje sobre el nivel de ventas alcanzado.

- Diseñador: se establece un contrato de prestación de servicios de diseño gráfico, como se expresa en el manual de funciones, en donde Informar Publicidad suministra la información base para la elaboración de cada diseño y determina el tiempo establecido para realizarlo. El pago de honorarios es un valor con relación a la cantidad y el tipo de diseños elaborados.

Para la contratación por prestación de servicios, Informar Publicidad pone a disposición del colaborador las herramientas tecnológicas necesarias para su cumplimiento, así como el horario en el que están disponibles, sin que ello sugiera la obligación del prestatario del servicio de cumplir con una jornada laboral. Además, se entiende que la relación con el Director General no es de subordinación sino de reporte de eventos y entrega de resultados, con el fin de que éste pueda cumplir con su función de gestión de los recursos de Informar Publicidad. El contrato debe incluir cláusulas de confidencialidad de la información manejada por el colaborador para la prestación del servicio a Informar Publicidad.

- Asistente de Dirección: contrato laboral indefinido, puesto que es un cargo que se considera de manejo y confianza, que demanda exclusividad y compromiso absoluto con la organización y que debe ofrecer condiciones laborales estables y atractivas con el fin de vincular al personal idóneo en cuanto a formación académica y personal.
- Mensajero: contrato laboral indefinido, puesto que es un cargo que demanda exclusividad y compromiso absoluto con la organización por el manejo de dinero y de información de vital importancia para Informar Publicidad.

Tecnológicas.

Informar Publicidad requiere la implementación de un software comercial que cuente con las siguientes características:

Capacidad de recolectar la siguiente información:

Información general sobre los Clientes Potenciales.

- IDENTIFICACION COMERCIAL: Es el número de NIT ó Cédula de Ciudadanía
- REPRESENTANTE LEGAL: Reportado en la Cámara de Comercio.
- DIRECCIÓN

- CIUDAD
- TELÉFONO 1
- TELÉFONO 2
- TELÉFONO 3
- CÉLULAR
- FAX
- CORREO ELECTRÓNICO
- ACTIVIDAD ECONÓMICA: Diferentes clasificaciones que describan y agrupen los negocios. Por ejemplo:
 - Comercio de Ropa (almacenes, fábricas)
 - Entidad Financiera (bancos, establecimientos de crédito)
 - Inmobiliarias
 - Restaurantes
 - Salud-Especialista (doctores)
 - Salud-Establecimiento (Clínicas, Hospitales, IPS, EPS, Laboratorios)
 - SPA
 - Droguería
 - Óptica
 - Comercio de abarrotes (Supermercados, Tiendas)
 - Accesorios (Joyerías, Fantasía)
 - Aseguradoras
 - Vehículos (Carros, motocicletas, centros de diagnóstico, talleres automotrices)
- RAZÓN COMERCIAL: nombre comercial del establecimiento.
- ACTIVOS REPORTADOS.

Información registrada después de la negociación:

- PUBLICACIÓN
- ESPACIO
- UBICACIÓN – SECCIÓN
- TARIFA
- NOMBRE ENCARGADO DE AUTORIZAR LA PUBLICIDAD
- CARGO DEL ENCARGADO DE AUTORIZAR LA PUBLICIDAD
- CANJE O EFECTIVO
- CUOTAS DE PAGO (ABONOS-CANCELACIÓN DE LA DEUDA)
- NÚMERO DE ÓRDEN DE PUBLICACIÓN: consecutivo con la impresión
- ¿ORDEN FIRMADA POR QUIEN AUTORIZÓ LA PUBLICACIÓN?
- TIPO DE ARCHIVO DEL ARTE (CD, por correo electrónico, fotos, tarjeta)
- COLORES DEL DISEÑO (Blanco y negro, 2 tintas, policromía)
- VENDEDOR
- VALOR DE LA COMISIÓN

- FECHA DE PAGO DE LA COMISIÓN
- CONDICIÓN ESPECIAL DE LA EMPRESA (Afiliado amigo de la Cámara de Comercio, Afiliado de FENALCO, Afiliado de la Cámara de Santa Rosa, etc.)
- OBSERVACIONES
- FECHA DE ENTREGA DEL PRODUCTO
- PERSONA QUE RECIBIO EL PRODUCTO
- NÚMERO DE EJEMPLARES ENTREGADOS

Adicionalmente, se piensa registrar información de sugerencias, quejas y reclamos:

- FECHA DEL CONTACTO CON LA EMPRESA PARA REGISTRAR LA NOVEDAD.
- NOMBRE DEL CONTACTO EN LA EMPRESA.
- CARGO DEL CONTACTO EN LA EMPRESA.
- MOTIVO (Diseño del anuncio, pago del iva, incumplimiento de entrega, satisfacción, mercadeo del producto, solicitud de mas ejemplares)
- DESCRIPCIÓN
- FECHA DE PRÓXIMA LLAMADA PARA DAR RESPUESTA
- RESPUESTA AL CLIENTE (Solución al problema, espacio gratuito en próxima publicación, entrega de nuevos ejemplares, etc)

Para realizar las siguientes actividades:

- Actualizar en tiempo real la información de la base de datos durante cualquier etapa del proceso (si la telemercaderista obtuvo un nuevo dato durante la conversación telefónica, si la coordinadora administrativa obtuvo un nuevo dato de la visita del mensajero).
- Registrar y conocer con facilidad un cliente que tiene relación con otro registro mercantil para evitar repeticiones (un dueño o encargado para varios establecimientos comerciales).
- Contar con la posibilidad de manejar varios criterios/filtros para usar el listado. (filtrar según actividad, según activos, etc.).
- Suministro continuo de números a cada telemercaderista evitando la repetición de registros o simultaneidad de contacto (sino logra comunicarse, vuelve a la base de datos para ser llamado en otra ocasión por cualquiera).
- Diferenciar los registros que ya se contactaron pero se negaron a participar.
- Reporte de actividades diarias.
- Cada telemercaderista conozca la información necesaria de cada cliente potencial a llamar para hacer la mejor venta.
- Limitar los datos que puede modificar cada usuario del software (telemercaderistas: datos generales).

- Un espacio de registros temporales para los nuevos registros que las personas consigan hasta que se verifique que no existe en la base de datos actual (por ejemplo, si una telemercaderista ve un nuevo almacén en la calle, toma el dato del teléfono y del nombre del establecimiento, no lo puede incluir en la base de datos definitivamente hasta que se sepa que es un nuevo establecimiento comercial, esto se puede hacer con el número de identificación comercial)
- Elaboración e impresión de propuestas, llenando solo el encabezado de una plantilla de carta diseñada para cada publicación, envío de correos electrónicos a clientes.
- Concertar la venta: si el cliente expresa intención de compra este ya sería un criterio para extraerlo de la base de datos común y llevarlo a una base de datos de la telemercaderista con la que está negociando. (modulo negociación)
- El programa le recordará automáticamente la fecha de una próxima llamada concertada con el cliente.
- Registrar la información de la venta, que son los datos requeridos en la orden de publicación.
- Imprimir órdenes de publicación, estas están diseñadas en Corel Draw.
- Recolección de quejas y reclamos: a través de las telemercaderistas se registraría directamente, si es a través del mensajero lo llena el operador administrativo y el sistema le avisaría a éste cuando lo debe contactar para dar respuesta a su comentario.
- Hay aspectos claves en el proceso que, si bien la información inicial es recolectada por la telemercaderista, es necesario que el operador administrativo la apruebe y que después de aprobada sólo el operador administrativo la pueda modificar. (Por ejemplo la sección del anuncio publicitario es dada inicialmente por el cliente, entonces la telemercaderista la registra, pero la sección definitiva la determina la litografía y es el operador administrativo quien lo debe registrar) Los tipos de usuarios podrían ser:

Tipo 1: Telemercaderistas

Tipo 2: Intermedio (Asistente de Dirección, Diseñador)

Tipo 3: Operador administrativo (Coordinador Administrativo, Director General)

Las limitaciones de acceso se encuentran relacionadas en la siguiente tabla:

ITEM	REGISTRO/ MODIFICACIÓN	CONFIRMACIÓN
IDENTIFICACION COMERCIAL	Cualquiera	NA
REPRESENTANTE LEGAL:	Cualquiera	NA
DIRECCIÓN	Cualquiera	NA
CIUDAD	Cualquiera	NA
TELÉFONO 1	Cualquiera	NA
TELÉFONO 2	Cualquiera	NA
TELÉFONO 3	Cualquiera	NA
CÉLULAR	Cualquiera	NA
FAX	Cualquiera	NA
CORREO ELECTRÓNICO	Cualquiera	NA
Actividad Económica	Cualquiera	Operador admin
RAZÓN COMERCIAL:	Cualquiera	Operador admin
ACTIVOS REPORTADOS.	Cámara de Comercio	NA
PUBLICACIÓN	Telemercaderista	NA
ESPACIO	Telemercaderista	Operador admin
UBICACIÓN – SECCIÓN	Telemercaderista	Operador admin
TARIFA	Telemercaderista	Operador admin
NOMBRE ENCARGADO DE AUTORIZAR LA PUBLICIDAD	Telemercaderista	NA
CARGO DEL ENCARGADO DE AUTORIZAR LA PUBLICIDAD	Telemercaderista	NA
CANJE O EFECTIVO	Operador Admin	NA
CUOTAS DE PAGO (ABONOS-CANCELACIÓN DE LA DEUDA) = solo operador administrativo	Operador Admin	NA
NÚMERO DE ÓRDEN DE PUBLICACIÓN	consecutivo con la impresión	NA
¿ORDEN FIRMADA POR QUIEN AUTORIZÓ LA PUBLICACIÓN?	Operador Admin	NA
TIPO DE ARCHIVO DEL ARTE (CD, por correo electrónico, fotos, tarjeta,) = solo operador admin.	Operador Admin	NA
COLORES DEL DISEÑO (Blanco y negro, 2 tintas, policromía)	Telemercaderista	Operador Admin
VENDEDOR	Automático	NA

VALOR DE LA COMISIÓN	Operador Admin	NA
FECHA DE PAGO DE LA COMISIÓN	Operador Admin	NA
CONDICIÓN ESPECIAL DE LA EMPRESA (Afiliado amigo de la Cámara de Comercio, Afiliado de FENALCO, Afiliado de la Cámara de Santa Rosa, etc.)	Operador Admin	NA
OBSERVACIONES	Cualquiera	NA
PERSONA QUE RECIBIO EL PRODUCTO	Operador Admin	NA
NÚMERO DE EJEMPLARES ENTREGADOS	Operador Admin	NA
FECHA DEL CONTACTO CON LA EMPRESA PARA REGISTRAR LA NOVEDAD	Cualquiera	NA
NOMBRE DEL CONTACTO EN LA EMPRESA	Cualquiera	NA
CARGO DEL CONTACTO EN LA EMPRESA	Cualquiera	NA
MOTIVO	Cualquiera	NA
DESCRIPCIÓN	Cualquiera	NA
FECHA DE PRÓXIMO CONTACTO PARA DAR RESPUESTA	Operador admin	NA
RESPUESTA AL CLIENTE (Solución al problema, espacio gratuito en próxima publicación, entrega de nuevos ejemplares, etc)	Operador admin	NA

Además de la renovación y compra de los siguientes equipos:

- Computador principal con características de 1 GB de memoria cache L2 de 512 KB, como mínimo.
- Computador destinado para diseño gráfico.
- Adecuación de estaciones de trabajo conforme al número de telemercaderistas y según los requerimientos del software comercial.
- Renovación de equipos telefónicos de telemercadeo que incluyan auricular manos libres (diademas telefónicas).

Locativas.

Distribución de los puestos de telemarketing de manera que se evite la interferencia de las voces cuando se realizan las llamadas, si bien es cierto que se puede adecuar como un call center, tanto para evitar interferencias como para optimizar el espacio, no es del agrado del director ni de los colaboradores por el aislamiento que estos generan, consideran que se podría deteriorar su ambiente laboral. Se propone entonces agrupar a las 3 telemarketeras que se tiene proyectado albergar en las instalaciones de Informar Publicidad, en una zona común, de manera que no queden puestos de trabajo uno frente al otro y se haga una mejor distribución del cableado de las líneas telefónicas y de las fuentes de electricidad.

Adecuación de puestos de trabajo con condiciones mínimas de salud ocupacional, principalmente sillas ergonómicas, para reducir la fatiga manifestada por este motivo y evitar posibles afecciones.

Eliminación de las molestias causadas por las fuentes de luz y calor naturales.

Decoración de las instalaciones con los lineamientos organizacionales de Informar Publicidad, para generar reconocimiento de marca e involucrar recordación visual con logotipos e imágenes de los productos en los clientes que se atiendan allí.

8. CONCLUSIONES

- Informar Publicidad es una empresa con altas expectativas de crecimiento en el corto y mediano plazo, gracias a la aceptación que tiene su actividad comercial en el medio y al reconocimiento entre sus clientes institucionales potenciales, razón por la cual, la implementación de la presente propuesta ayudará a sus dirigentes a lograr una administración eficiente de su talento humano, actual y futuro, y a abordar analíticamente los problemas de decisión presentes en las organización.
- La situación inicial encontrada en Informar Publicidad presentaba problemas en la asignación de las funciones, reflejado en la sobre carga laboral del Director General en tareas operativas y subutilización del recurso humano destinado para telemercadeo, así como problemas de eficiencia en la realización de las actividades, generando retrasos e incumplimientos en todas las etapas del proceso comercial de la empresa.
- La estructura organizacional propuesta ayudará a la coordinación adecuada de las actividades, de acuerdo al objetivo de cada cargo en la organización, y permitirá al Director General la inversión de su tiempo productivo en actividades gerenciales.
- Las condiciones actuales y proyectadas de Informar Publicidad hacen necesario incluir a un profesional en administración, para soportar el direccionamiento estratégico de la organización, e involucrar la tecnología en la realización de las actividades. Lo anterior como factor determinante en el aumento de la productividad y la gestión adecuada de los recursos.
- El cumplimiento de los objetivos organizacionales tiene como requisito fundamental el compromiso del nivel directivo y operativo, no sólo de cumplir con las actividades planteadas sino de proponer otras que les permitan avanzar en su proceso de mejora continua.
- El Manual de Procesos y Procedimientos fue elaborado con base en el estudio y análisis de la metodología utilizada para la realización de las actividades, de manera que la propuesta consigna el diseño que se considera idóneo, luego de la eliminación de los pasos innecesarios y la inclusión de actividades para la optimización del proceso, sin alterar las actividades que se piensan importantes por los directivos.
- El Manual de Funciones se realizó con base en las actividades fundamentales que deben ser realizadas, priorizando aquellas relacionadas con sus procesos misionales, estructurándolo de manera que represente un

apoyo para la selección del personal y para la realización de la labor de quién se encuentre a cargo del puesto.

- La contratación de personal, la prestación de servicios y los convenios para la realización de productos, deben estar amparados con contratos suscritos entre Informar Publicidad y la persona encargada, tomando en cuenta todas las normas legales correspondientes y la asesoría jurídica a la que recurre Informar Publicidad, de manera que se cumplan las disposiciones pactadas para la satisfacción de las partes. Esta anotación se hace ante el incumplimiento frecuente de los clientes institucionales para la realización de los productos y de los prestadores de servicios de las condiciones requeridas.
- La adecuación de las condiciones de trabajo generales debe ser paulatina, de manera que no represente una salida de dinero que impacte la condición financiera de la empresa. Para ello se debe elaborar un plan de acción con base en los ingresos proyectados y el dinero que quede disponible para este aspecto.

9. RECOMENDACIONES

- Se hace necesaria la implementación de un programa de servicio y satisfacción del Cliente Comercial, que involucre la concientización a nivel directivo de la importancia de tener un cliente satisfecho para el posicionamiento de la empresa en el mercado, la capacitación del talento humano en servicio al cliente, un sistema de recolección de sugerencias, quejas y reclamos y el establecimiento de políticas claras para la atención y respuesta de las mismas.
- Realizar un análisis financiero que incluya el estudio del comportamiento de los años anteriores, la determinación del punto de equilibrio financiero y las proyecciones de ingresos y egresos para los periodos siguientes. Que además indique los salarios y los desembolsos por prestaciones de servicios que la empresa se encuentra en condiciones de asumir.
- Solicitar un estudio de salud ocupacional e implementar las condiciones laborales recomendadas por el ministerio de Protección Social, entre las cuales se encuentra la radicación del Reglamento Interno de Trabajo, el establecimiento del vigía de la salud y la señalización interna de la empresa, así como la participación, socialización y retroalimentación de las capacitaciones al respecto que dicte la ARP y demás instituciones que las ofrezcan.
- Es necesario que Informar Publicidad se involucre en actividades de vigilancia tecnológica, no sólo para implementar medidas administrativas en la organización, sino para hacerle frente a la evolución de los medios de comunicación, los cuales presentan una dinámica creciente en cuanto al manejo electrónico de la información y de la publicidad. Para ello, puede recurrir a la planeación estratégica enfocada a la incursión en esta área que aun no ha sido explorada por la empresa y que, más que representar una oportunidad comercial, puede ser el medio que le permita proyectarse a largo plazo en el mercado.

10. BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ RÍOS MANUEL. Eficacia Organizacional. México: Ed. Diaz de Santos, 1997. 376 p.

CLAUDE S. GEORGE. The history of management thought. Prentice Hall, 2002. 256 p.

OLIVEIRA DA SILVA REINALDO. Teorías de la Administración. Intertational Thomson Editores, 2002. 524 p.

MUÑOZ MACHADO ANDRÉS. La gestión de calidad total en la administración pública. Madrid: Díaz de Santos, 1999. 315 p.

DAVID FRED R. Strategic management. Prentice Hall, 2003. 540 p.

DAFT RICHARD L. Organizational theory and design. Thomson Paraninfo S.A., 2005. 612 p.

FLEITMAN JACK. Negocios exitosos. Mc Graw Hill, 2000. 200 p.

INTERNET:

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Organización Internacional de Trabajo OIT. Junio 15 de 2006. [Citado el 5 de Diciembre de 2007]. Disponible en: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=14703&IDCompany=3>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO. Competencia Laboral. [Citado el 10 de Noviembre de 2007]. Disponible en: <http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/vi i.htm>

SECRETARÍA DEL SENADO REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código Sustantivo de Trabajo, Código Comercial. [Citado el 5 de Abril de 2007]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/C_COMERC.HTM

MARKETING XXI. Planeación estratégica. [Citado el 10 de Mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/conozcamos-mas-el-marketing-3.htm>

11. ANEXOS

ANEXO A. ANÁLISIS DEL CARGO DIRECTOR GENERAL

Fecha: noviembre 28 de 2006
Área de acción: Administrativa
Nombre del oficio: Director General
Salario: \$1.500.000
Ubicación del puesto: Oficina.

RESUMEN U OBJETIVO GENERAL:

Encargado del buen funcionamiento de la empresa en todas sus áreas, procurando el mantenimiento de la firma Informar Publicidad a través de la publicación continua de productos atractivos tanto para los clientes institucionales como para los clientes comerciales potenciales, que genere rentabilidad a Informar Publicidad por medio de un manejo adecuado de los recursos y que represente una alternativa de publicidad para las empresas de la región en la que se ponga en circulación el producto.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO ACTUAL
REQUISITOS DE EDUCACIÓN
Formación Académica: Bachiller. No posee título profesional ni formación académica formal.
Experiencia: 9 años antes de constituir la empresa.
Entrenamiento: No aplica.
RESPONSABILIDAD POR
Trabajo de otros: Total como jefe inmediato de todos los cargos.
Materiales y productos terminados: Total, como encargado del aprovisionamiento y la elaboración de los productos.
Manejo de dinero: Total, como encargado único.
Manejo de información: Encargado del manejo y suministro de las Bases de datos de clientes; conocedor de toda la información confidencial.
Seguridad de otros: Ninguna.
Herramientas y Equipos:

Ninguna.
Manejo de documentos: Hojas de bases de datos, órdenes de venta, facturas, documentos empresariales.
REQUISITOS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO
Habilidad mental e iniciativa: Alta, toma todas las decisiones de la empresa con respecto a todas las áreas y es quien inicia todo el proceso de comercialización de la empresa.
Complejidad: Alta, todas sus labores implican conocimiento del tema y habilidades para conseguir contactos.
Atención mental: Concentración total en las actividades que realiza ya que, normalmente, está involucrado en varias al mismo tiempo.
Habilidad Manual: Ninguna
Cualidades, actitudes, aptitudes: Habilidad en relaciones públicas, perseverancia, responsabilidad, sentido de pertenencia e identidad con el tema.
CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Lo considero bueno para la realización del trabajo.
Riesgos: Los normales que se dan en las oficinas; puede generarse problemas relacionados a la garganta y auditivos. Estrés laboral.
Posición: Permanentemente sentado.
Nivel de ruido: Bajo.
Interferencia: Cae el sol directamente en el puesto de trabajo durante las mañanas.
Calor, frío: Es adecuada.
Nivel de iluminación: Es adecuado.
Hacinamiento: Ninguno.
ESFUERZO
Físico: Bajo
Mental: Alto
Visual: Bajo
Emocional: Alto
FACTORES DE EFICIENCIA
Conocimientos tecnológicos: Ninguno

Conocimientos adicionales: Nociones de publicidad y de términos litográficos.
Criterio ó Juicio: Para escoger la empresa adecuada en la región que representa una oportunidad de negocio para Informar Publicidad.
FACTORES OPERATIVOS
Habilidad de Manipulación: Ninguna.
Agudeza sensorial: Ninguna.
Principales problemas y dificultades existentes en el momento para el normal desempeño de sus funciones: Se ocupa mucho en actividades que no deberían ser propias de su cargo, gastando tiempo productivo para ventas y contactos en actividades operativas. Su puesto de trabajo está muy mal adecuado, escritorio muy pequeño, sin espacio para guardar documentos, etc.
Observaciones: Se deben delegar funciones en otros cargos. Sólo me debería encargar de las ventas a empresas representativas, de los contactos con clientes institucionales y del contacto con la litografía.

DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE SU LABOR			
TAREAS ¿QUÉ HACE?	OPERACIONES ¿CÓMO LO HACE?	PASOS SECUENCIA LÓGICA	FRECUENCIA
Búsqueda del nuevo producto para publicar.	A través de contactos en empresas con las que Informar Publicidad ha trabajado anteriormente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca la persona o dependencia que le puede ser útil para realizar el contacto en la empresa objetivo. 2. Se comenta informalmente la idea del proyecto y solicita el contacto. 3. Una vez concertada la cita, se lleva la propuesta a la persona encargada en la empresa objetivo de manera escrita. 4. Se expone el proyecto 	Periódicamente, siempre que vea la oportunidad de realizar una publicación de interés con una empresa aliada.

		<p>ante las personas involucradas en la aprobación de la idea.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Se acuerdan las condiciones de la negociación. 6. Se solicitan los elementos necesarios para ejecutar el proyecto. 	
<p>Contacto de Informar Publicidad con la empresa aliada.</p>	<p>Siempre que sea necesario un contacto con la empresa aliada es el único vínculo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe todas las llamadas que la empresa aliada haga a Informar Publicidad. 2. Hace todas las llamadas de Informar Publicidad hacia la empresa aliada. 3. Asiste a todas las reuniones con la empresa aliada. 4. Hace todas las solicitudes que sean necesarias para el buen desarrollo del proyecto. 	<p>Ocasionalmente ; en el momento que alguna de las partes lo requiera.</p>
<p>Promoción de la Publicación y ofrecimiento del producto.</p>	<p>Llamando a las empresas representativas de la región para comunicarse directamente con el representante legal, el propietario-administrador o con el encargado de administrar los temas publicitarios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hace directamente la llamada o solicita a alguna telemercaderista que se la realice. 2. Se solicita al representante legal o al encargado de atender el tema. 3. Se identifica como representante de la empresa aliada y como el Gerente General de Informar Publicidad. 4. Menciona la importancia de la publicación. 	<p>Periódicamente, en la medida que se hayan identificado varias empresas con estas características o que se este presentando un atraso en las ventas.</p>

		5. Plantea la necesidad de pautar en ella. 6. Concreta la venta o una nueva llamada	
Administración del Personal.	Es el jefe inmediato de todos los cargos de la empresa atendiendo todo lo que se pueda presentar con ellos.	1. Se encarga de buscar y seleccionar al personal que va a trabajar en Informar Publicidad. 2. Paga la nómina. 3. Da todas las indicaciones en la empresa: - Elabora el guión de ventas. - Forma en la que se debe realizar la venta. - Programa las visitas de los mensajeros. - Recibe todo lo que los mensajeros recogieron en el día 4. Aprueba todas las actividades que se vayan a realizar: - Personas a las que se les debe hacer factura. - Pagos que se deben hacer. - Cobros	Diariamente.
Cobros Telefónicos.	Se contacta al representante legal de la empresa morosa.	1. Se llama a la empresa al salir el producto. 2. Se identifica como representante de la entidad aliada y como Gerente de Informar Publicidad. 3. Se agradece a la persona por participar en la publicación. 4. Se recuerda el monto de la factura que debe, y el concepto si	Según el tamaño de la cartera y la urgencia de cobro; puede ser diaria o semanalmente a partir de la fecha que sale la publicación.

		<p>es necesario.</p> <p>5. Se acuerda en una próxima llamada o de inmediato la fecha de pago efectivo, transferencia por el monto total o abono.</p>	
Administración de las bases de datos.	Con las bases de datos que recibe de las entidades aliadas.	<p>1. Determina la necesidad de la base de datos en cuanto a información que debe tener y el orden en el que debe venir.</p> <p>2. Solicita la base de datos a la entidad aliada.</p> <p>3. Recibe la base de datos.</p> <p>4. Organiza según el criterio de ventas que se vaya a manejar en la publicación.</p> <p>5. Asigna hojas a las telemercaderistas.</p>	Diariamente, mientras exista un producto a vender.
Administración de dinero.	Por todos los conceptos por los cuales la empresa recibe y entrega dinero.	<p>1. Recibe el dinero de pagos entregado por los mensajeros.</p> <p>2. Recibe el dinero entregado a otra persona por pagos.</p> <p>3. Autoriza todos los pagos de la empresa.</p> <p>4. Entrega dinero por concepto de obligaciones empresariales.</p> <p>5. Entrega dinero para pagos.</p> <p>6. Paga directamente los servicios contratados por Informar Publicidad.</p>	Diariamente.
Contacto con las empresas	Según la necesidad	1. Determina las empresas que pueden	Ocasionalmente ; según la

prestadoras de servicio.	presentada en Informar Publicidad.	prestar el servicio. 2. Llama a las empresas. 3. Contempla la posibilidad de hacer un canje. 4. Propone a la empresa la forma de pago. 5. Cierra el negocio.	necesidad de Informar Publicidad
Contacto con la litografía.	Con respecto a todo lo que tiene que ver con impresiones, diseños, calidad, etc.	1. Se contacta a la empresa. 2. Se plantean las necesidades litográficas de la publicación. 3. Se negocia el precio. 4. Organiza las artes que deben hacer. 5. Aprueba los diseños que hacen. 6. Aporta ideas en cuanto a diseño.	Periódicamente, según la publicación inmediata.
Evaluación del producto terminado.	Cuando llega de la litografía.	1. Recibe el producto. 2. Revisa calidad del material. 3. Revisa calidad de edición. 4. Verifica los anuncios	Periódicamente, siempre que llega el producto.

ANEXO B. ANÁLISIS DEL CARGO ASISTENTE

Fecha: noviembre 15 de 2006
Área de acción: Administrativa
Nombre del oficio: Asistente
Salario: \$700.000
Ubicación del puesto: Oficina

RESUMEN U OBJETIVO GENERAL:

Realizar todas las labores propias de secretariado incluyendo el manejo de toda la información de la empresa y la administración indirecta del personal vinculado.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO ACTUAL
REQUISITOS DE EDUCACIÓN
Formación Académica: Posee título de Administradora turística.
Experiencia: 9 años antes de constituir la empresa.
Entrenamiento: No aplica.
RESPONSABILIDAD POR
Trabajo de otros: Indirecta con telemercaderistas y mensajeros sobre las ventas.
Materiales y productos terminados: Cuando llega a la empresa para hacer revisiones.
Manejo de dinero: Frecuentemente, es la encargada después del Director General de recibir y entregar dinero por cualquier concepto.
Manejo de información: Encargado del manejo y suministro de las Bases de datos de clientes; conocedor de toda la información confidencial.
Seguridad de otros: Ninguna.
Herramientas y Equipos: Computador, máquina de escribir eléctrica, elementos de oficina compartidos.
Manejo de documentos: Hojas de vida, ordenes de venta, facturas, cartas, documentos propios de Informar Publicidad y de clientes institucionales.
REQUISITOS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO
Habilidad mental e iniciativa: Media; recomienda las empresas a las que se debe dirigir el mensajero y las que

se deben contactar pero siempre debe contar con la aprobación del Gerente.
Complejidad: Media, sus labores son algo mecánicas.
Atención mental: Concentración alta porque maneja varios productos al tiempo e información diversa sobre todo lo que tiene que ver con las publicaciones.
Habilidad Manual: Mecanografía.
Cualidades, actitudes, aptitudes: Organización, diligencia, paciencia, amabilidad, confidencialidad, sentido de pertenencia, positivismo. Preferiblemente mujer.
CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Lo considero bueno para la realización del trabajo.
Riesgos: Los normales que se dan en las oficinas.
Posición: Permanentemente sentado.
Nivel de ruido: Bajo.
Interferencia: Cae el sol directamente en el puesto de trabajo durante las mañanas.
Calor, frío: Es adecuada.
Nivel de iluminación: Es adecuado.
Hacinamiento: Según la cantidad de personas que se encuentren en la oficina.
ESFUERZO
Físico: Bajo
Mental: Bajo
Visual: El que requiere el computador.
Emocional: Bajo.
FACTORES DE EFICIENCIA
Conocimientos tecnológicos: Informática básica.
Conocimientos adicionales: Nociones de publicidad y de términos litográficos.
Criterio ó Juicio: Priorizar la elaboración de documentos. Recomendar la empresa que se debe visitar para cobros o recolecciones.
FACTORES OPERATIVOS
Habilidad de Manipulación: Ninguna.

Agudeza sensorial: Ninguna.
Principales problemas y dificultades existentes en el momento para el normal desempeño de sus funciones: El tiempo no es suficiente para elaborar todos los documentos que requiere la empresa. Se presenta cruce de funciones con el Director General en cuanto al manejo y registro de la información.
Observaciones: Este cargo demanda tiempo completo. Debería ser el encargado de recibirles la información a los mensajeros para garantizar el registro oportuno.

DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE SU LABOR			
TAREAS ¿QUÉ HACE?	OPERACIONES ¿CÓMO LO HACE?	PASOS SECUENCIA LÓGICA	FRECUENCIA
Elaboración de documentos.	Redacta, digita e imprime todos los documentos requeridos por la empresa en el computador o la máquina de escribir.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la información de ventas del día. 2. Elabora órdenes de publicación combinando la información en el formato ya establecido. 3. Se imprime. 4. Pasa a telemercaderista para que firme 5. Entrega a Gerente General para que apruebe y asigne la entrega a los mensajeros. 6. Recibe información del Gerente General sobre cartas o facturas especiales. 7. Elabora y pasa al Gerente para aprobación. 	Diariamente en la medida que se esté en periodo de venta de algún producto y cuando el Gerente lo requiera.
Registro de Información.	Por medio de archivos en el	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe información de abonos y pagos realizados en el día del 	Diariamente

	computador.	Gerente General o de los mensajeros 2. Actualiza la base de datos de clientes con los montos entregados 3. Registra pago de facturas por compras u obligaciones de la empresa.	
Archivo de documentos	En el archivador de la empresa al que sólo tiene acceso este cargo y el Gerente General	1. Recibe documentos 2. Clasifica según el tipo	Ocasionalmente
Organización de Artes para la litografía	Con las artes que envían los clientes al recibir la orden de publicación dejada por el mensajero	1. Recibe las artes junto con la orden de publicación del mensajero 2. Con el arte enviado que puede ser una tarjeta de presentación y las especificaciones para el anuncio dadas por el cliente en la orden de publicación, se pega en una hoja en blanco y se hace un bosquejo 3. Aprobación del Gerente 4. Fotocopia de la hoja 5. Envía a la litografía 6. Archiva	
Verificación de anuncios en el producto terminado	En conjunto con el Gerente cuando llega el producto de la litografía	1. Verifica con la orden de publicación que el tamaño del anuncio, el diseño, el color, etc., concuerden con el impreso en el producto 2. Adjunta la orden a cada producto que va a ser enviado a los	Periódicamente, cada que llega el producto terminado

		clientes	
Pago a empleados	Por concepto de comisiones de ventas y nómina.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se calcula el valor correspondiente a las comisiones por ventas de las órdenes de publicación completas (con arte recogido y orden de publicación firmada) con cada telemercaderista. 2. Se cancela y se hace firmar recibo de nómina o de prestación de servicios según el caso. 3. Se cancela el valor correspondiente a la nómina. 	Semanalmente las comisiones y quincenalmente la nómina.
Entrega de información	Con base en los datos que maneja, actualiza al Gerente sobre las situaciones particulares de la empresa para su acción oportuna.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mira las bases de datos de cliente para actualizar la lista de personas morosas. 2. Mira las facturas y obligaciones financieras que debe pagar la empresa. 3. Mira las necesidades de elementos de oficina. 4. Está al tanto de la elaboración de facturas y cartas. 5. Mantiene al día los datos necesarios para llevar la contabilidad. 	Diariamente
Funciones Gerenciales	En ausencia del Director, se encarga de la empresa y ejerce las funciones gerenciales que su posición le permiten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delega rutas. 2. Determina pagos. 3. Atiende clientes. 	Ocasionalmente

ANEXO C. ANÁLISIS DEL CARGO TELEMERCADERISTA

Fecha: noviembre 15 de 2006
Área de acción: Comercial
Nombre del oficio: Telemercaderista
Salario: Básico + Comisiones
Ubicación del puesto: Oficina

RESUMEN U OBJETIVO GENERAL:

Promover la publicación inmediata de Informar Publicidad -revista o directorio principalmente- en nombre del cliente institucional, para invitar a la empresa contactada a través de la base de datos suministrada por la entidad a participar con un espacio publicitario que tiene un costo acorde al tipo de anuncio.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO ACTUAL
REQUISITOS DE EDUCACIÓN
Formación Académica: Bachiller.
Experiencia: 6 meses en cualquier labor.
Entrenamiento: Una semana.
RESPONSABILIDAD POR
Trabajo de otros: Ninguna.
Materiales y productos terminados: Ninguna.
Manejo de dinero: Ocasional, sólo para entregarla al jefe.
Manejo de información: Bases de datos de clientes comerciales.
Seguridad de otros: Ninguna.
Herramientas y Equipos: Elementos de oficina compartidos.
Manejo de documentos: Órdenes de venta, facturas, cartas.
REQUISITOS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO
Habilidad mental e iniciativa: Mínima, en la decisión de cual espacio publicitario ofrecer primero.
Complejidad:

Media, sus labores son algo mecánicas.
Atención mental: Concentración total en la actividad inmediata para no equivocarse en el texto o en los nombres y números telefónicos.
Habilidad Manual: Caligrafía.
Cualidades, actitudes, aptitudes: Buen tono de voz y vocalización, persona receptiva en cuanto a los deseos del cliente, perseverante y acogida a las normas de la empresa, que inspire confianza y amabilidad. Preferiblemente mujer.
CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Lo considero bueno para la realización del trabajo.
Riesgos: Los normales que se dan en las oficinas y algunos relacionados con la garganta y auditivos.
Posición: Permanentemente sentado con la cabeza algo inclinada.
Nivel de ruido: Bajo.
Interferencia: Mediana, cuando varias telemercaderistas hacen llamadas al tiempo.
Calor, frío: Se siente frío.
Nivel de iluminación: Es adecuado.
Hacinamiento: Según la cantidad de personas que se encuentren en la oficina.
ESFUERZO
Físico: De las cuerdas bucales.
Mental: Bajo
Visual: Depende del tamaño de la letra de los listados.
Emocional: Medio, por el manejo de los clientes.
FACTORES DE EFICIENCIA
Conocimientos tecnológicos: Ninguno.
Conocimientos adicionales: Nociones de publicidad y de términos litográficos.
Criterio ó Juicio: Para saber a que empresa venderle y que tipo de anuncio a ofrecerle.
FACTORES OPERATIVOS
Habilidad de Manipulación: Ninguna.
Agudeza sensorial:

Auditiva.
Principales problemas y dificultades existentes en el momento para el normal desempeño de sus funciones: Demasiado ruido cuando hablan en simultaneo las dos, incomodidad en el teléfono.
Observaciones: Se necesita mas facilidad en el acceso al envío de correos electrónicos con la información solicitada, para la elaboración de cartas. Las órdenes deberían ser entregadas la misma semana del contacto para evitar que la venta se pierda.

DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE SU LABOR			
TAREAS ¿QUÉ HACE?	OPERACIONES ¿CÓMO LO HACE?	PASOS SECUENCIA LÓGICA	FRECUENCIA
Promoción de la Publicación y ofrecimiento del producto	Llamando a la empresa para comunicarse directamente con el representante legal de la empresa, el propietario-administrador o con el encargado de administrar los temas publicitarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llamar a la empresa extraída de la base de datos suministrada por el gerente. 2. Se identifican a nombre de la entidad aliada. 3. Se solicita la comunicación directa con el encargado. 4. Se recita el guión provisto por don Jorge Enrique que consta de: <ul style="list-style-type: none"> - Un cordial saludo. - Objetivo general de la publicación. - Reseña y promoción de la de publicación. - Invitación a participar y oferta con una descripción detallada del producto como espacios disponibles, precios, tipo de papel, etc. 5. Fecha en la que esta disponible el producto 	Diariamente en la medida que se esté dentro del rango estipulado para vender el producto próximo a publicar
Concertación	En la llamada	1. Descripción de la	Diariamente en

de la venta	inicial o en una próxima llamada según la disposición o indicación del cliente	<p>forma de pago procurando el abono del 50% adelantado y recomendando el pago total después de la publicación</p> <p>2. Se toma nota en el cuaderno de ventas del nombre de la empresa, de quien autorizo, teléfono, dirección, espacio y valor verificando con la persona con la que se está hablando cada ítem.</p> <p>3. Anuncian la visita del representante de Informar Publicidad para recoger el arte que desean publicar, entregar la orden de publicación para ellos y firmar una para Informar Publicidad; recoger el abono inicial.</p> <p>4. Despedida cordial</p>	la medida que se esté dentro del rango estipulado para vender el producto próximo a publicar
Registro de ventas para la elaboración de ordenes	Pasando el cuaderno a Doña Sandra con la relación de ventas.	<p>1. Registran en un cuaderno las ventas (nombre de la empresa, el representante legal, espacio, dirección y teléfono, observaciones con respecto a pago, artes, etc.)</p> <p>2. Al finalizar el día, se entrega el reporte o Doña Sandra toma el cuaderno del escritorio de ellas.</p>	
Verificación y	Con las ordenes	1. Se verifica con el	Varía según el

confirmación de ordenes de publicación	definitivas ya impresas para verificar datos	<p>cuaderno de ventas la empresa, la dirección , el teléfono, el espacio y el representante legal</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Firma la orden 3. La pasan al Gerente para que las haga llegar. 4. Para las órdenes que no fueron firmadas por el representante legal, no enviaron el arte o no se encontró la dirección se llama nuevamente a la empresa para concertar una nueva visita. 	volumen de ventas y la cantidad de órdenes impresas en el día; entre 1 y 3 días.
Cobros Telefónicos	Se contacta al representante legal de la empresa morosa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se llama a la empresa después de varios incumplimientos. 2. Se pregunta por quien autorizo la compra en empresas pequeñas; y si son empresas grandes, en tesorería 3. Se recuerda el concepto y el monto de la factura que debe mencionando a la empresa con la cual se había contratado (entidad oficial, Cámara de Comercio) y a Informar Publicidad. 4. Se acuerda en una próxima llamada o de inmediato la fecha de pago efectivo, transferencia por el monto total o abono. En caso de negación de la deuda y de no llegar a 	Según el tamaño de la cartera y la urgencia de cobro lo cual se determina bajo el criterio de Don Jorge E; puede ser diaria o semanalmente

		ningún acuerdo, se remite a Don Jorge Enrique.	
Atención de Clientes	Recibiendo todas las llamadas telefónicas y atendiendo a los clientes que se acercan ocasionalmente a la oficina	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se contesta a nombre de Informar Publicidad saluda y se identifica. 2. Solucionan la inquietud o remiten a la Don Jorge E, según la situación planteada; 3. Sino se puede atender inmediatamente, se toma el recado apuntando quien llamó (o empresa), a quien necesitaba y el asunto. 	Diariamente
Informe general de ventas	En reuniones con Don Jorge Enrique colectivas o preguntas individuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se informa el valor total de sus ventas 2. El promedio diario de ventas. 3. Objeciones y novedades de los clientes 4. Respuesta general de las personas con respecto al producto. 5. Observaciones personales. 	Según la disposición de Don Jorge E.; se tienen planteadas semanalmente.
Aseo de la oficina	Al llegar en las mañanas de manera superficial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barrer 2. Trapear 3. Sacudir 	Diariamente; pero en ocasiones se programan limpiezas según el estado de la empresa.
Preparación del producto para la entrega al cliente	Cuando ya están listas las publicaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se verifica el anuncio en la revista: información adecuada claridad, color, tamaño, etc. 2. Se toma nota de la página y la sección en la que apareció el anuncio. 	Ocasionalmente, cuando Don Enrique solicita ayuda para hacerlo.

ANEXO D. ANÁLISIS DEL CARGO MENSAJERO

Fecha: noviembre 15 de 2006
Área de acción: Administrativa
Nombre del oficio: Mensajero
Salario: Salario Mínimo
Ubicación del puesto: Variable

RESUMEN U OBJETIVO GENERAL:

Realizar labores de recolección y entrega de documentos y archivos entre Informar Publicidad y los clientes, de la recolección de pagos de los clientes y demás labores de mensajería comunes en las empresas.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO ACTUAL
REQUISITOS DE EDUCACIÓN
Formación Académica: Bachiller.
Experiencia: 6 meses en cualquier labor.
Entrenamiento: Una semana.
RESPONSABILIDAD POR
Trabajo de otros: Ninguna.
Materiales y productos terminados: Total, en cuanto al material y al producto terminado que se encuentre en su poder.
Manejo de dinero: Permanentemente, por la función de recolección de pagos.
Manejo de información: Baja, sólo la transmitida por el cliente sobre su anuncio.
Seguridad de otros: Ninguna.
Herramientas y Equipos: Motocicleta propia.
Manejo de documentos: Órdenes de venta, facturas, cartas.
REQUISITOS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO
Habilidad mental e iniciativa: Mínima, decide la ruta que hace con base al listado entregado para el día.
Complejidad: Media, sus labores son algo mecánicas.
Atención mental:

Totalmente concentrado por el manejo de dinero y buen nivel de recordación.
Habilidad Manual: Para conducir.
Cualidades, actitudes, aptitudes: Responsabilidad, buen sentido de orientación, buen estado físico, atención, honestidad para ir a los lugares, honradez.
CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Varía según las condiciones climáticas.
Riesgos: De tránsito y robos.
Posición: Sentado mientras manejo y caminando durante la entrega.
Nivel de ruido: Alto, el manejado en la calle.
Interferencia: De tráfico.
Calor, frío: Según las condiciones climáticas.
Nivel de iluminación: Variable.
Hacinamiento: No aplica.
ESFUERZO
Físico: Medio, Al caminar durante todo el día.
Mental: Bajo
Visual: Depende del tamaño de la letra de los documentos.
Emocional: Medio, por el manejo de los clientes.
FACTORES DE EFICIENCIA
Conocimientos tecnológicos: Ninguno.
Conocimientos adicionales: Orientación en las ciudades.
Criterio ó Juicio: Para armar la ruta del día.
FACTORES OPERATIVOS
Habilidad de Manipulación: Media, cuando se tiene que repartir producto.
Agudeza sensorial: Visual.
Principales problemas y dificultades existentes en el momento para el normal desempeño de sus funciones: Faltan implementos como sellos de Informar Publicidad y elementos de oficina.
Observaciones: ninguna

DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE SU LABOR			
TAREAS ¿QUÉ HACE?	OPERACIONES ¿CÓMO LO HACE?	PASOS SECUENCIA LÓGICA	FRECUENCIA
Cobrar	En la dirección de la empresa del Cliente Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la lista de empresas a visitar por Jorge E. 2. Organiza la ruta bajo su criterio y según los requerimientos del cliente 3. Recoge el dinero, si hay incumplimiento concreta la próxima fecha de cobro o se llama a IP para que programe otra visita 4. Entrega el dinero cada que viene a la empresa 5. Apunta el numero de la orden, la empresa, la fecha 6. Hace el reporte al final del día 	Diariamente
Mensajería	Según las indicaciones de don Enrique o de doña Sandra, debe ir inmediatamente cuando lo necesiten.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de obligaciones empresariales en los bancos. 2. Recoge los artes en la empresa y lleva la orden de publicación 3. Llevar el diseño del arte a las empresas para aprobación del representante legal o 	Diariamente

		de quien autorizó. 4. Entrega de documentos y de productos a clientes.	
--	--	---	--

ANEXO E. VALORACIÓN DE CARGOS. CONCLUIDO EN JULIO DE 2007

JERARQUIZACIÓN DE FACTORES

FACTORES	EDUCACION	EXPERIENCIA	HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA	RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS Y RELACIONES	HABILIDAD FISICA Y MANUAL	RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO	RESPONSABILIDAD EQUIPOS Y ELEMENTOS DE TRABAJO	RESPONSABILIDAD POR DINERO	RESPONSABILIDAD POR DOCUMENTOS E INFORMACION	ENTRENAMIENTO	RIESGO PSICOSOCIALES	RIESGO LOCATIVO	RIESGO MECANICO	RIESGO ERGONOMICO	RIESGOS FISICO PERSONALES	NUMERO DE "+"	ORDEN	
EDUCACION	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	1	factor para valoracion
EXPERIENCIA	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12	3	factor para valoracion
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13	2	factor para valoracion
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS Y RELACIONES	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11	4	factor para valoracion
HABILIDAD FISICA Y MANUAL	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	6	9	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	6	
RESPONSABILIDAD EQUIPOS Y ELEMENTOS DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	2	13	
RESPONSABILIDAD POR DINERO	-	-	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	7	8	
RESPONSABILIDAD POR DOCUMENTOS E INFORMACION	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	5	factor para valoracion
ENTRENAMIENTO	-	-	-	-	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	8	7	factor para valoracion
RIESGOS PSICOSOCIALES	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	4	11	
RIESGO LOCATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	0	15	
RIESGO MECANICO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	1	14	
RIESGO ERGONOMICO	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	+	5	10	factor para valoracion
RIESGOS FISICO PERSONALES	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	3	12	

ASIGNACION DE PUNTOS A LOS DEMAS GRADOS

FACTORES	NOMBRE	Nº DE GRADOS	VLR DE r	PUNTUACION DE GRADOS			
				1	2	3	4
I	EDUCACION	4	25,00	12,50	37,50	62,50	87,50
II	HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA	4	23,33	11,67	35,00	58,33	81,67
III	EXPERIENCIA	4	21,67	10,83	32,50	54,17	75,83
IV	RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS Y RELACIONES	4	20,00	10,00	30,00	50,00	70,00
V	HABILIDAD FISICA Y MANUAL	4	18,33	9,17	27,50	45,83	64,17
VI	RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO	4	16,67	8,33	25,00	41,67	58,33
VII	RESPONSABILIDAD EQUIPOS Y ELEMENTOS DE TRABAJO	4	15,00	7,50	22,50	37,50	52,50
VIII	RESPONSABILIDAD POR DINERO	4	13,33	6,67	20,00	33,33	46,67
IX	RESPONSABILIDAD POR DOCUMENTOS E INFORMACION	4	11,67	5,83	17,50	29,17	40,83
X	ENTRENAMIENTO	4	10,00	5,00	15,00	25,00	35,00
XI	RIESGOS PSICOSOCIALES	4	8,33	4,17	12,50	20,83	29,17
XII	RIESGO LOCATIVO	4	6,67	3,33	10,00	16,67	23,33
XIII	RIESGO MECANICO	4	5,00	2,50	7,50	12,50	17,50
XIV	RIESGO ERGONOMICO	4	3,33	1,67	5,00	8,33	11,67
XV	RIESGOS FISICO PERSONALES	4	1,67	0,83	2,50	4,17	5,83

1. EDUCACION					2. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA					3. EXPERIENCIA				
Xi	fi	fi/n	Ni	Hi	Xi	fi	fi/n	Ni	Hi	Xi	fi	fi/n	Ni	Hi
Especializado	1	0,2	1	0,2	Directivo	1	0,2	1	0,2	2 años	1	0,2	1	0,2
Profesional	1	0,2	2	0,3	Autonomo	1	0,2	2	0,3	1 año	3	0,5	4	0,7
Tecnologo	2	0,3	4	0,7	Dirigido	2	0,3	4	0,7	6 meses	1	0,2	5	0,8
Bachiller	2	0,3	6	1	Operativo	2	0,3	6	1	3 meses	1	0,2	6	1
Total	6	1			Total	6	1			Total	6	1		
4. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS Y RELACIONES					5. RESPONSABILIDAD POR INFO. CONFIDENCIAL					6. ENTRENAMIENTO				
Xi	fi	fi/n	Ni	Hi	Xi	fi	fi/n	Ni	Hi	Xi	fi	fi/n	Ni	Hi
Total	1	0,2	1	0,2	Confidencial	2	0,3	2	0,3	1 SEMANA	3	0,5	3	0,5
Media	2	0,3	3	0,5	Especificas	3	0,5	5	0,8	2 SEMANAS	1	0,2	4	0,7
Parcial	2	0,3	5	0,8	General	1	0,2	6	1	1 MES	1	0,2	5	0,8
Poca	1	0,2	6	1	Ninguna	0	0	6	1	2 MESES	1	0,2	6	1
Total	6	1			Total	6	1			Total	6	1		
7. RIESGO ERGONOMICO														
Xi	fi	fi/n	Ni	Hi										
Minimo	1	0,2	1	0,2										
Bajo	1	0,2	2	0,3										
Medio	3	0,5	5	0,8										
Medioalto	1	0,2	6	1										
Total	6	1												

TABLA DE VALORACION

CARGO	FACTORES							TOTAL PUNTOS	SALARIO ACTUAL
	I	II	III	IV	V	VI	VII		
GERENTE GENERAL	87	82	76	70	41	35	2	392	1.500.000
ASISTENTE DE GERENCIA	63	58	54	30	41	25	8	279	700.000
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	38	35	54	30	29	15	5	206	600.000
TELEMERCADERISTA	13	12	33	50	18	5	5	134	433.700
MENSAJERO / COBRADOR	13	12	11	50	29	5	12	131	433.700
DISEÑADOR GRAFICO	38	35	54	10	29	5	5	176	500.000
GERENTE GENERAL	392								
ASISTENTE DE GERENCIA	279								
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	206								
DISEÑADOR GRAFICO	176								
TELEMERCADERISTA	134								
MENSAJERO / COBRADOR	131								

Escala de comparación, consultar el siguiente hipervínculo:
[Escala de comparación](#)

A. DETERMINACION DE LINEA DE CORRELACION O DE TENDENCIA

Nº	CARGO	X (PUNTOS)	Y (SALARIO)	XY	X ²
1	GERENTE GENERAL	392	1.000.000	392.002.000	153.666
2	ASISTENTE DE GERENCIA	279	600.000	167.496.000	77.930
3	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	206	500.000	102.920.000	42.370
4	DISEÑADOR GRAFICO	176	500.000	87.920.000	30.920
5	TELEMERCADERISTA	134	433.700	58.189.529	18.002
6	MENSAJERO / COBREDOR	131	433.700	56.745.308	17.119
TOTAL		1.318	3.467.400	865.272.837	340.006

B. ECUACION DE LINEA RECTA

Y = AX+B

$$A = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$B = \frac{N(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

A= 967,0551694

B= 751.339

C. APLICAR FORMULA (Y=AX+B) CON LOS PUNTOS

1. GERENTE GENERAL	Y=	1.130.427
2. ASISTENTE DE GERENCIA	Y=	1.021.302
3. COORDINADOR ADMINISTRATIVO	Y=	950.398
4. DISEÑADOR GRAFICO	Y=	921.386
5. TELEMERCADERISTA	Y=	881.089
6. MENSAJERO / COBRADOR	Y=	877.869

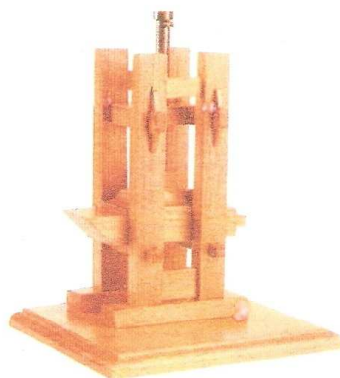
CORRESPONDENCIA ENTRE PUNTOS Y SALARIOS

CARGO	PUNTOS	SALRIO	SALARIO AJUSTADO
GERENTE GENERAL	392	1.000.000	1.130.427
ASISTENTE DE GERENCIA	279	600.000	1.021.302
COORDINADORA ADMINISTRATIVA	206	500.000	950.398
DISEÑADOR GRAFICO	176	500.000	921.386
TELEMERCADERISTA	134	433.700	881.089
MENSAJERO / COBRADOR	131	433.700	877.869

FIJACION DE LINEAS LIMITES

SALARIO MINIMO = 877.869	SALARIO MAXIMO= 1.130.427
877.869 + 5% = 921.762	1.130.427 + 10% = 1.243.470
877.869 - 5% = 833.976	1.130.427 - 10% = 1.017.384

ANEXO F. PREMIO A LA CALIDAD LITOGRÁFICA.



**1^{er} Premio
Gráfica de Oro**

**XIII Concurso Latinoamericano de Productos Gráficos
“Theobaldo de Nigris”**

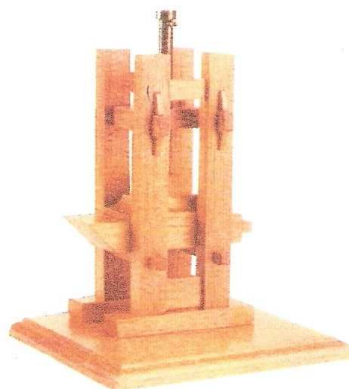
Otorga a
Editores S.A.
En la especialidad
Directorios Telefónicos
Por el trabajo
Directorio Telefónico
Impreso para
Informar Publicidad

Juan Carlos Sacco
Presidente CONLATINGRAF

María Isabel Laserna
Presidenta ANDIGRAF

Cartagena de Indias, Colombia, a los 5 días del mes de septiembre de 2006





Mención **Honorífica** de Calidad

XIII Concurso Latinoamericano de Productos Gráficos
"Theobaldo de Nigris"

Otorga a
Editores S.A.

En la especialidad
Directorios Telefónicos

Por el trabajo
Directorio Telefónico

Impreso para
Informar Publicidad

Juan Carlos Sacco
Presidente CONLATINGRAF

María Isabel Laserna
Presidenta ANDIGRAF

Cartagena de Indias, Colombia, a los 5 días del mes de septiembre de 2006



ANDIGRAF

ANEXO G. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE INFORMAR PUBLICIDAD. CONCLUIDO EN MARZO DE 2007.

CONSULTAR EL SIGUIENTE HIPERVÍNCULO:

[ANEXOS\MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.doc](#)

ANEXO H. MANUAL DE FUNCIONES DE INFORMAR PUBLICIDAD. CONCLUIDO EN NOVIEMBRE DE 2007.

CONSULTAR EL SIGUIENTE HIPERVÍNCULO:

[ANEXOS\MANUALES DE FUNCIONES.doc](#)